

**UFRRJ**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE**

**DISSERTAÇÃO**

**PROPOSIÇÕES DE LIDERANÇA NA GESTÃO DE EQUIPES EM  
TELETRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO**

**ANA KARINA NICOLA GERVÁSIO**

**2023**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS PROGRAMA DE**  
**PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA MESTRADO**  
**PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**PROPOSIÇÕES DE LIDERANÇA NA GESTÃO DE EQUIPES EM**  
**TELETRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO**

**ANA KARINA NICOLA GERVÁSIO**

*Sob a Orientação da Professora*

**Dra<sup>a</sup> Marcia Cristina Rodrigues Cova**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre, no Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ.

Seropédica, RJ

Outubro de 2023

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

G385p Gervásio, Ana Karina Nicola, 1995-  
Proposições de liderança na gestão de equipes em  
teletrabalho em uma Instituição Federal de Ensino /  
Ana Karina Nicola Gervásio. - Colorado do Oeste-RO,  
2023.  
149 f.: il.

Orientadora: Márcia Cristina Rodrigues Cova.  
Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal Rural  
do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Gestão  
e Estratégia - MPGE, 2023.

1. Liderança. 2. Teletrabalho. 3. Administração  
Pública. I. Cova, Márcia Cristina Rodrigues, 1968-  
orient. II Universidade Federal Rural do Rio de  
Janeiro. Programa de Pós-Graduação em Gestão e  
Estratégia - MPGE III. Título.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001 e do Instituto Federal de Ciência, Educação e Tecnologia de Rondônia (IFRO), por meio de celebração de convênio com a UFRRJ.



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO**  
**PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO INSTITUTO DE CIÊNCIAS**  
**SOCIAIS APLICADAS – ICSA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE**

**ANA KARINA NICOLA GERVÁSIO**

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre (a) no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Área de Concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM: 04/10/2023

*(Assinado digitalmente em 18/10/2023 11:19 )*  
MARCIA CRISTINA RODRIGUES COVA  
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR DeptAdT/IM (12.28.01.00.00.82)  
Matricula: 2283475

Dra. Marcia Cristina Rodrigues Cova – UFRRJ

(Orientadora)

*(Assinado digitalmente em 19/10/2023 23:48 )*  
JANAINA NASCIMENTO SIMOES DE SOUZA  
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR  
DeptAdT/IM (12.28.01.00.00.82)  
Matricula: 2298826

Dra. Janaina Nascimento Simões de Souza

(Membro interno)

*(Assinado digitalmente em 19/10/2023 09:25 )*  
LEONARDO VASCONCELOS CAVALIER DARBILLY  
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR DeptAdT/IM (12.28.01.00.00.82)  
Matricula: 1739064

Dr. Leonardo Vasconcelos Cavalier Darbilly

(Membro interno)

*(Assinado digitalmente em 18/10/2023 16:28 )*  
VICTOR CLAUDIO PARADELA FERREIRA  
ASSINANTE EXTERNO CPF: 837.566.557-68

Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira

(Membro externo)

Visualize o documento original em <https://sipac.ufrrj.br/public/documentos/index.jsp> informando seu número:

**1154**, ano: **2023**, tipo: **TERMO**, data de emissão: **18/10/2023** e o código de verificação: **720ca03e7f**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela força, coragem, sabedoria e saúde. Sem ele, jamais seria possível chegar até aqui.

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia-IFRO, por ter proporcionado a oportunidade de ingressar e realizar o mestrado em parceria com a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro-UFRRJ. Obrigada por não medirem esforços para transformar a vida das pessoas através da educação e oferecer o melhor para seus servidores. Me sinto muito honrada em fazer parte dessa instituição.

Aos servidores envolvidos na pesquisa, que dispuseram de seu tempo e atenção para realização da coleta de dados, sem os quais a realização desta dissertação definitivamente não seria possível.

Aos meus colegas de trabalho pela parceria e colaboração nos momentos de ausência. Suas colaborações constantes foram imprescindíveis para realização dessa árdua caminhada.

Aos meus colegas de turma, pelo companheirismo, apoio e motivação constante. Saibam que, para mim, é um orgulho poder compartilhar essa conquista junto com vocês.

Aos meus pais, por todo amor, apoio e incentivo em lutar pelos meus objetivos. Não há palavras para expressar minha gratidão por tudo o que vocês fizeram, fazem e decerto farão.

Ao meu esposo, pelo apoio, dedicação e cuidado com nosso filho nos momentos de ausência do seio familiar.

E à minha amada orientadora, Márcia Cristina Rodrigues Cova, que sempre me atendeu prontamente e me orientou com maestria, acreditando no meu potencial e no resultado do nosso trabalho. Sua empatia é impressionante, e seu carisma é incrível. Agradeço a oportunidade de ter sido orientada por uma pessoa tão especial.

## RESUMO

GERVÁSIO, Ana Karina Nicola. **Proposições de liderança na gestão de equipes em teletrabalho em uma instituição federal de ensino**. Dissertação. (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro), Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ, Seropédica, 2023.

O presente estudo aborda o processo de implantação do teletrabalho na administração pública, especialmente no contexto na pandemia do COVID-19, analisando o caso específico do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – IFRO, o qual implementou o Programa de Gestão de Teletrabalho - PGT como forma de regulamentar essa modalidade laboral na instituição. Nesta seara, a pesquisa tem como objetivo abordar os desafios enfrentados pelos líderes na gestão de equipes em teletrabalho do IFRO. O estudo justifica-se pela relevância do teletrabalho nos dias atuais, considerando sua ampla adesão no contexto da pandemia do COVID-19 nos órgãos da administração pública, havendo assim muitos desafios a serem vencidos, principalmente no que tange ao gerenciamento de equipes e as ferramentas de comunicação. A metodologia aplicada para subsidiar o presente estudo foi o estudo de caso de natureza qualitativa e aplicada, sob o viés da tipologia de caráter exploratório-descritivo e análise de conteúdo calcada nos pressupostos de Bardin. Os resultados encontrados corroboram em grande parte com o que foi encontrado na literatura, e indicam que apesar dos benefícios identificados no teletrabalho, tais como maior concentração nas atividades, flexibilidade, redução de custos e melhoria na qualidade de vida, existem desafios a serem superados, podendo citar a mudança na cultura organizacional, processos de comunicação, adequação à rotina e sistemas de gerenciamento e mensuração de resultados. Com base nesses resultados, elaborou-se um relatório técnico conclusivo com o intuito de proporcionar uma visão detalhada do PGT e auxiliar no aperfeiçoamento do programa de gestão de teletrabalho do IFRO e de outras instituições de ensino similares.

**Palavras-chaves:** Liderança; Administração pública; Teletrabalho.

## ABSTRACT

This study addresses the process of implementing teleworking in public administration, especially in the context of the COVID-19 pandemic, analyzing the specific case of the Federal Institute of Education, Science and Technology of Rondônia – IFRO, which implemented the Management Program of Teleworking - PGT as a form of regulation of this type of work in the institution. In this area, the research aims to address the challenges faced by leaders in managing teleworking teams at IFRO. The study is justified by the relevance of teleworking today, considering its wide adoption in the context of the COVID-19 pandemic in public administration bodies, thus having many challenges to be overcome, especially with regard to team management and tools of communication. The methodology applied to support the present study was a qualitative and applied case study, under the vision of an exploratory-descriptive typology and content analysis calculated on Bardin's assumptions. The results found largely corroborate what was found in the literature and indicate that despite the benefits indicated in teleworking, such as greater concentration on activities, flexibility, cost reduction and improvement in quality of life, there are challenges to be overcome, including the change in culture, organizational, communication processes, adaptation to routine and management systems and measurement of results. Based on these, a conclusive technical report was prepared with the aim of providing a detailed overview of the PGT and helping to improve the teleworking management program at IFRO and other similar educational institutions.

**Keywords:** Leadership; Public administration; Telework.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Quadro de vagas de teletrabalho em regime parcial, conforme Edital nº 29/2022.....	43
<b>Figura 2</b> - Quadro de vagas de teletrabalho em regime integral, conforme Edital nº 30/2022.....	43
<b>Figura 3</b> - Módulo Programa de Gestão criado no SUAP em 2022 para acompanhamento do PGT .....	54
<b>Figura 4</b> - Aba para acompanhamento de inscrição do PGT no SUAP.....	55
<b>Figura 5</b> - Aba para inserção dos Planos de Trabalho no SUAP.....	55
<b>Figura 6</b> - Aba para acompanhamento pelo gestor dos planos de trabalho.....	56
<b>Figura 7</b> - Aba que possibilita analisar o desempenho dos membros da equipe.....	56
<b>Figura 8</b> - Boletim de desempenho do servidor integrante do PGT.....	57
<b>Figura 9</b> - Detalhamento do boletim individual de desempenho.....	57
<b>Figura 10</b> - Continuação do detalhamento do boletim individual de desempenho.....	58



## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Discriminação de gestores e equipes em teletrabalho do <i>campus</i> Colorado do Oeste.....	45
<b>Quadro 2</b> - Categorização dos dados - Categoria 1 .....	60
<b>Quadro 3</b> - Categorização dos dados - Categoria 2.....	64
<b>Quadro 4</b> - Categorização dos dados - Categoria 3.....	69
<b>Quadro 5</b> - Categorização dos dados - Categoria 4.....	74
<b>Quadro 6</b> - Categorização dos dados - Categoria 5.....	76
<b>Quadro 7</b> - Categorização dos dados - Categoria 6.....	79
<b>Quadro 8</b> - Categorização dos dados - Categoria 7.....	82
<b>Quadro 9</b> - Categorização dos dados - Categoria 8.....	89
<b>Quadro 10</b> - Categorização dos dados - Categoria 9.....	93
<b>Quadro 11</b> - Categorização dos dados - Categoria 10.....	96

## LISTAS DE SIGLAS

<b>CD</b>	Cargo de Direção
<b>CEFET's</b>	Centros Federais de Educação Tecnológica
<b>CLT</b>	Consolidação das Leis do Trabalho
<b>CNJ</b>	Conselho Nacional de Justiça
<b>CNMP</b>	Conselho Nacional do Ministério Público
<b>DGP</b>	Diretoria de Gestão de Pessoas
<b>FCC</b>	Função de Coordenação de Curso
<b>FG</b>	Função gratificada
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>IFAP</b>	Instituto Federal do Amapá
<b>IFB</b>	Instituto Federal de Brasília
<b>IFES</b>	Instituto Federal do Espírito Santo
<b>IFMG</b>	Instituto Federal de Minas Gerais - IFMG
<b>IFMS</b>	Instituto Federal do Mato Grosso do Sul
<b>IFRO</b>	Instituto Federal de Rondônia
<b>IFS</b>	Instituto Federal de Sergipe
<b>IFSC</b>	Instituto Federal de Santa Catarina
<b>IFSP</b>	Instituto Federal de São Paulo
<b>PGD</b>	Programa de Gestão de Demandas
<b>PGT</b>	Programa de Gestão de Teletrabalho
<b>SERPRO</b>	Serviço Federal de Processamento de Dados
<b>TCLE</b>	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
<b>UFF</b>	Universidade Federal Fluminense

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1. Caracterização da organização.....	12
1.2. Situação problema e questão de pesquisa.....	13
1.3. Objetivo final e objetivos intermediários.....	13
1.4. Justificativa.....	14
1.5. Delimitação do estudo.....	15
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRIA.....</b>	<b>16</b>
2.1. Liderança: definição e aspectos gerais.....	16
2.2. Liderança no contexto da administração pública.....	18
2.3. Teletrabalho: definições e relevância na atualidade.....	20
2.4. Teletrabalho e as mudanças nas relações laborais.....	23
2.5. Aspectos legais do teletrabalho.....	27
2.6. Processos de comunicação e liderança no teletrabalho.....	32
2.7. Comunicação virtual.....	34
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>39</b>
3.1. Caracterização da pesquisa.....	39
3.2. Seleção dos sujeitos da investigação.....	41
3.3. Coleta de dados.....	46
3.4. Análise dos dados coletados.....	49
3.5. Limitações do método da pesquisa.....	51
<b>4. ESTUDO DE CASO: IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO NO IFRO.....</b>	<b>52</b>
<b>5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>59</b>
5.1. Análise temática.....	59
5.1.1. Caracterização do líder.....	59
5.1.2. Teletrabalho.....	62
5.1.3. Vantagens do teletrabalho.....	69
5.1.4. Desvantagens do teletrabalho.....	74
5.1.5. Liderança no teletrabalho.....	75
5.1.6. Trabalho em grupo e autodeterminação.....	78
5.1.7. O processo de comunicação no teletrabalho.....	81
5.1.8. Mudança de vida em função do teletrabalho.....	89
5.1.9. Legislação e procedimentos no teletrabalho.....	92
5.1.10. Desafios da liderança no teletrabalho.....	95
5.2. Produto técnico.....	97
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>98</b>
<b>7. PRODUTO TÉCNICO.....</b>	<b>100</b>
<b>8. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>120</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>131</b>
Apêndice A - Termo de consentimento livre e esclarecido.....	132
Apêndice B - Roteiro de entrevista semiestruturada.....	134
Apêndice C - Roteiro de entrevista em profundidade.....	137
<b>ANEXOS.....</b>	<b>141</b>
Anexo I - Termo de anuência institucional.....	142
Anexo II - Parecer do Comitê de Ética e Pesquisa em seres humanos do IFRO.....	143

## 1 INTRODUÇÃO

As instituições públicas têm passado por constantes transformações em suas práticas de gestão e dinâmica do trabalho, principalmente no que se refere ao uso de tecnologias da informação e comunicação no âmbito de processos, procedimentos e sistemas institucionais. Tais mudanças são fruto direto dos contextos sociais, políticos e econômicos, acarretando alterações significativas na estrutura dessas organizações (DIAS; BORGES, 2015).

Nessa sistemática, é notável que o crescente avanço da tecnologia desencadeou grandes transformações no cenário mundial, trazendo em pauta a necessidade de discussão sobre a implantação do teletrabalho nas organizações e as alterações dele decorrentes.

De acordo com Nogueira e Patini (2012) a conjuntura do trabalho remoto resulta do fenômeno da globalização e dos processos de reestruturação organizacional, no qual as organizações contemporâneas buscam formas flexíveis de trabalho e geram novas formas de emprego, sejam elas em regime integral ou parcial, tendo suas primeiras experiências na esfera privada (BOONEN, 2008).

A nível de Brasil, tal discussão já vem sendo analisada há alguns anos, cogitando-se em diversos órgãos e instituições públicas a adoção dessa modalidade de trabalho, a qual foi imposta, em março de 2020, de forma generalizada, no contexto da pandemia do COVID-19, para muitos trabalhadores e servidores públicos.

Assim, para a implantação dessa nova modalidade laboral, muitas transformações foram e ainda são necessárias para o êxito do seu desenvolvimento, reformulando modelos de gestão, sob um enfoque sistêmico, os quais não dependem exclusivamente de instrumentos e estratégias, sendo essenciais elementos como a liderança (DIAS; BORGES, 2015) e as especificidades dela decorrentes.

De acordo com Fernandes, Souza Júnior e Moraes (2020) a liderança é a capacidade de alinhar as metas e os objetivos dos liderados com os da organização, sendo que o estilo de liderança deve se adaptar às variáveis presentes a fim de atingir as metas e os objetivos da organização. Destacam ainda que para autores como Lacombe (2012) e Moscon (2013), a atuação exitosa do líder está sujeita a inúmeros fatores, sendo suas características formadas a partir das circunstâncias apresentadas a ele, enquanto para Kyrillos e Jung (2015), o desempenho da liderança está associado à comunicação do líder com os liderados, visando compreender as aspirações dos mesmos, e assim desenvolver de maneira adequada sua função.

Assim, considerando a determinação do teletrabalho de maneira impositiva no contexto da pandemia do COVID-19, fazendo com que muitas equipes desenvolvessem suas

atividades em formato remoto, sem um preparo do líder e dos subordinados para tal, bem como a posterior implantação de programas de gestão de teletrabalho por muitas instituições públicas, e considerando a relevância dos temas abordados e da interligação entre eles, torna-se pertinente o estudo da temática.

É provável que nem todas as organizações estejam conduzindo suas práticas de gestão considerando as premissas apresentadas, o que leva a condução de pesquisas com o intuito de identificar quais os desafios da liderança na gestão de equipes em teletrabalho no âmbito da administração pública, principalmente no que tange a necessidade de novos processos de comunicação entre líder e liderados.

Partindo desse pressuposto, a presente pesquisa detalha como se deu o processo de implantação do Programa de Gestão de Teletrabalho (PGT) no IFRO, com o intuito de abordar os desafios da liderança na gestão de equipes em teletrabalho.

### **1.1 Caracterização da organização**

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, entidade autárquica da administração pública federal, tem como atividade precípua a oferta de educação profissional, científica e tecnológica, sendo criado através da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, a qual reorganizou a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica através das Escolas Técnicas, Agrotécnicas e CEFET's, transformando-os em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

A instituição tem como primado a oferta de educação profissional e tecnológica, atuando também de forma abrangente na educação básica e superior, na pesquisa e no desenvolvimento de produtos e serviços com foco no desenvolvimento regional e social.

Atualmente o Instituto Federal de Rondônia é composto por 11 (onze) unidades, sendo 09 (nove) *campi*, 01 (um) *campus* Avançado e 01 (uma) Reitoria, distribuídos ao longo de diversos municípios do estado. Conta ainda com 44 (quarenta e quatro) polos de educação a distância (EAD) em parceria com outras instituições e 12 (doze) polos em parceria com a CAPES (UAB) no respectivo estado, além de 11 (onze) polos no estado da Paraíba, 1 (um) polo em Pernambuco, 2 (dois) polos em Minas Gerais e 1 (um) polo internacional em Guayaramerín - Bolívia.

Considerando a grande dimensão do instituto, a pesquisa de campo foi desenvolvida no *campus* Colorado do Oeste, sendo este uma das unidades mais antigas e a maior em aspectos territoriais, originada a partir da Escola Agrotécnica Federal de Colorado do Oeste,

instalada no respectivo município no ano de 1993, através da Lei nº 8.670, de 30 de junho de 1993, a qual deu origem no ano de 2008 ao *campus* Colorado do Oeste, o maior *campus* agrícola do estado de Rondônia.

O *campus* Colorado do Oeste é uma escola fazenda localizada na zona rural do município, às margens da BR 435, atraindo alunos de todo estado de Rondônia e estados limítrofes, sendo considerado referência de ensino nos cursos ofertados.

## **1.2 Situação Problema e Questão de Pesquisa**

O teletrabalho no IFRO teve seu início em março de 2020 de maneira impositiva, como uma das medidas de contenção do vírus da COVID-19, sendo implantado como Programa de Gestão em outubro de 2021, através da Portaria nº 1617/REIT - CGAB/IFRO, a qual estabeleceu os procedimentos gerais a serem observados no âmbito do IFRO, relativos à implementação do Programa de Gestão do Teletrabalho - PGT (IFRO, 2021).

Dessa forma, considerando que o teletrabalho se iniciou de maneira impositiva no contexto da pandemia do COVID-19, sendo, por conseguinte, implementado como programa de gestão, não foi possível a realização de um estudo prévio com cargos e funções específicas, como havia sendo planejado pela instituição, havendo assim maiores dificuldades no processo de adaptação ao teletrabalho, principalmente no que tange ao gerenciamento e as ferramentas de comunicação.

Tais dificuldades tornaram-se explícitas para a pesquisadora diante da participação ativa na gestão de uma equipe em teletrabalho e da troca de experiências com outros servidores da instituição. Desse modo, torna-se evidente que a falta de planejamento e treinamento para a mudança da modalidade laboral de maneira abrupta, como ocorreu no IFRO, teve diversas consequências, principalmente no gerenciamento de equipes.

A partir da situação problema apresentada, o presente estudo pretende responder a seguinte questão: Quais os desafios da liderança na gestão de equipes em teletrabalho?

## **1.3 Objetivo Final e Objetivos Intermediários**

O presente estudo tem como objetivo final abordar os desafios enfrentados pelos líderes de equipes em teletrabalho no âmbito do IFRO - *campus* Colorado do Oeste e para o seu alcance foram desenvolvidos objetivos intermediários na seguinte sequência: realizou-se uma

análise sobre o processo de implantação do teletrabalho no IFRO; identificou-se as principais dificuldades encontradas na organização do trabalho de equipes em trabalho remoto, com ênfase no processo de comunicação; verificou-se os instrumentos e ferramentas utilizados para realização da comunicação entre líder e liderados, elencando as potencialidades e limitações dessa modalidade laboral e elaborando ao final um relatório técnico conclusivo, o qual proporciona uma visão detalhada do PGT do IFRO aos gestores e comunidade de modo geral e propõe ações de melhoria para os desafios encontrados na gestão do teletrabalho.

#### **1.4 Justificativa**

A pesquisa em questão justifica-se pela relevância do tema, considerando a ampla adesão ao teletrabalho no contexto da pandemia do COVID-19 em diversos órgãos da administração pública, havendo assim muitos desafios a serem vencidos, principalmente no que tange ao gerenciamento de equipes e as ferramentas de comunicação, podendo contribuir para orientar futuros gestores e servidores de modo geral, os quais desenvolvem suas atividades de forma remota, sejam elas parciais ou integrais, a encontrarem melhores formas de gerenciamento, ferramentas e meios de comunicação, diminuindo as possíveis dificuldades encontradas nessa modalidade laboral.

Além disso, oportuniza a produção de conhecimento consolidado em um documento, podendo auxiliar na gestão de teletrabalho de todo o IFRO e de outras instituições congêneres, bem como futuros pesquisadores da área.

O desenvolvimento da presente pesquisa tornou-se oportuno com a publicação da Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020, a qual estabeleceu orientações, critérios e procedimentos a serem adotados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC, relativos à implementação de Programa de Gestão e do Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, o qual trouxe orientações sobre o Programa de Gestão e Desempenho – PGD na administração pública federal, possibilitando assim que diversos órgãos da administração pública adotem a modalidade de teletrabalho, sendo esta uma possível tendência.

Ressalta-se também que apesar da prática do teletrabalho já fazer parte de programas de gestão de outras instituições públicas, antes mesmo do advento da pandemia do COVID-19 e da publicação de legislações atinentes à matéria, essa modalidade laboral é uma prática recente nas instituições de ensino, sendo oportuno o seu estudo no âmbito das mesmas.

### **1.5 Delimitação do Estudo**

O estudo aborda a temática da liderança, processos de comunicação e aspectos de implantação do teletrabalho na administração pública, fazendo uma interligação entre os temas e construindo um referencial sólido para o desenvolvimento da presente pesquisa.

Para a realização da pesquisa de campo e análise documental, foram considerados os dados a respeito da gestão de teletrabalho na instituição desde março de 2020 até maio de 2023, trazendo informações do processo de imposição, implantação e adaptação dos gestores a essa modalidade laboral.



## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A base teórica para realizar a presente pesquisa é estruturada em definições e abordagens inerentes à liderança organizacional e relações de trabalho no âmbito da administração pública. Para tanto, neste capítulo são abordados tópicos sobre: Liderança: definição e aspectos gerais; Liderança no contexto da administração pública; Teletrabalho: definições e relevância na atualidade; Teletrabalho e as mudanças nas relações laborais; Aspectos legais do teletrabalho; Processos de Comunicação e Liderança no teletrabalho e Comunicação Virtual.

### **2.1 Liderança: definição e aspectos gerais**

Etimologicamente a palavra líder faz referência a uma pessoa que é o chefe, ou seja, aquele que conduz determinada situação, criando a ideia de operador de uma atitude, ao passo que liderança se refere a condução, atribuindo uma perspectiva de ação (CUNHA, 2012).

É abundante na literatura as definições e conceitos referentes à liderança, uma vez que a matéria é de grande relevância para organizações e para o mundo acadêmico. No entanto, embora existam diversas definições a respeito, um elemento destaca-se como ponto comum nas mais diversas acepções: os liderados. Um dos requisitos da liderança é a presença de um grupo de pessoas, visto que o líder necessita de subordinados para conduzir (ABDALLA *et al.*, 2016).

Tratando-se da condução de pessoas, é essencial que o líder tenha em mente o seu papel de representar interesses coletivos e não somente os da organização a que está vinculado ou suas aspirações pessoais. Para Lacombe e Heilborn (2013), não seria correto liderar considerando as vontades individuais dos membros da equipe, pois o grupo precisa de estímulos para seguir ideais. É fundamental que o líder faça com que os liderados entendam o significado de seu trabalho como uma obra coletiva, na qual cada um desempenha um papel significativo para se formar o todo.

Autores como Silva (2014), destacam a relevância da autoconsciência do líder, o que torna o percurso da liderança mais simples a partir da compreensão sobre suas próprias necessidades e objetivos, pois um líder que não compreende suas questões internas, provavelmente não obterá êxito em notar quais as necessidades e metas dos membros de sua equipe.

Cortella (2017, p. 65) afirma que “a liderança é uma virtude e não um dom”, esclarecendo que “a virtude é uma força intrínseca”, sendo, portanto, algo virtual, interno. Considerando a liderança como uma virtude, é possível que qualquer um possa desenvolvê-la. Ela é ainda circunstancial, pois nenhum indivíduo é líder em todas as situações, e qualquer um pode se tornar líder quando deparado com determinada circunstância (CORTELLA, 2017). Ou seja, de acordo com o entendimento do autor ninguém nasce líder, a liderança é desenvolvida ao longo da vida de acordo com a situação a qual o indivíduo se depara.

Ainda segundo Cortella (2017, p. 82), “liderar é ser capaz de inspirar pessoas, ideias, projetos, situações.” Nessa premissa, um verdadeiro líder é capaz de inspirar pessoas até mesmo em situações em que é necessário fazer críticas, as quais são vistas, desse modo, como algo construtivo.

Fernandes, *et al.* (2020, p. 03), aduz que “a liderança é a capacidade do líder de visualizar o futuro da organização e conseguir comunicar suas ideias e metas para seus subordinados” O líder detém a responsabilidade ativa de solucionar problemas e estimular a liderança em seu aspecto global, de forma consciente e capaz de visualizar e atender as necessidades de terceiros, visando melhorias no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, em toda sociedade (MAAK; PLESS, 2009).

Já no que tange a relação da liderança com o desempenho, Malik *et al.* (2011) traz a ideia de que a liderança eficaz influencia diretamente no gerenciamento e no desempenho dos liderados, aumentando o compromisso dos mesmos com a organização e direcionando seus comportamentos para que a mesma seja bem-sucedida.

Goleman (2014, p. 11) traz em sua obra que “líderes mais eficazes são semelhantes em um aspecto crucial: todos possuem um alto grau do que passou a ser conhecido como inteligência emocional.” Essa afirmação decorre de estudos recentes realizados por diversos pesquisadores sobre o assunto, os quais sugerem que a inteligência emocional é a condição essencial da liderança. No entanto, questões como habilidade e QI não são descartadas, mas são consideradas como condições iniciais para ascensão na carreira, as quais somadas contribuem para a formação da inteligência emocional. De acordo com o autor, um indivíduo desprovido de inteligência emocional, mesmo detendo outras notáveis características e alto nível de formação, não será um bom líder (GOLEMAN, 2014).

Assim, pode-se afirmar que a competência da inteligência emocional contribui positivamente para o desempenho da liderança, sendo, portanto, um ingrediente importante a

ser considerado na construção do papel do líder. Na mesma seara Goleman (2014), destaca ainda fatores como autoconsciência, autogestão, empatia e habilidade social como características relevantes para o bom desempenho do papel de líder.

Nota-se assim que a liderança é algo que pode ser desenvolvido ao longo da vida e que o papel do líder é de extrema relevância, seja em situações cotidianas ou no âmbito de uma organização, pois ele exerce influência e motivação sobre seus colaboradores de forma direta, valorizando a lealdade e desempenho de seus liderados. Nesse diapasão, a estratégia do líder é uma técnica de extrema relevância no âmbito da liderança organizacional, pois pode influenciar cada indivíduo a se comprometer ou não com a instituição.

Depois de compreender os conceitos e noções básicas de liderança, aprofundaremos o estudo sobre liderança no contexto da administração pública.

## **2.2 Liderança no contexto da administração pública**

Ao tratar da temática liderança na administração pública, primeiramente é preciso destacar que existe uma diferença significativa entre gestão de negócios e gestão pública, o que conseqüentemente traz peculiaridades distintas entre os conceitos e proposições de liderança na esfera privada e pública. A gestão pública deve ser estudada em um campo mais amplo do que a gestão de negócios, uma vez que sua dinâmica de funcionamento é cerceada por princípios e regras mais complexas do que desta última, o que demonstra a necessidade de estudos em maior profundidade na área.

Ao considerar essa complexidade da administração pública e o papel que ela desempenha para a sociedade, o papel do gestor público, o qual se entrelaça aos conceitos e proposições de liderança, merece especial atenção. Através da equipe gestora será articulado e implementado as políticas públicas, tornando-se cada vez mais necessário o fortalecimento do papel do gestor público para o sucesso de uma organização e das políticas a serem executadas de modo geral.

Partindo dessa premissa, no âmbito da administração pública, Van Wart (2013) observa que os estudos na área de liderança seriam bem recepcionados e, quando devidamente aplicados, proporcionam grandes benefícios a este setor, destacando a importância do estudo dessa temática voltada para a esfera pública.

Nesse contexto, Maximiano (2006), destaca a diferença entre líder e gestor, sendo que o primeiro possui influência natural sobre seus seguidores, enquanto que o gestor executa seu poder com base unicamente na autoridade formal. Cortella (2017) em sua obra, traz a diferença entre líder e chefe:

Muitas vezes líder é chefe, mas o contrário não é automático. Nem sempre chefe é líder. Há alguns chefes que são líderes, lembrando que liderança tem a ver com capacidade de inspirar, enquanto que chefia é uma estrutura hierárquica. (CORTELLA, 2017, p. 72).

Na administração pública tem-se muito a figura do chefe ou gestor, que como vimos, não se confunde com a figura do líder, muito embora tais definições muitas vezes se confundem na mesma pessoa, principalmente quando um líder exerce a função de chefe ou gestor. Charam *et al.* (2013) defende que hoje precisam-se de líderes capazes de uma atuação mais ativa do que jamais foi necessário, o que requer a aplicação de métodos que preparem os gestores de forma que alcancem essa atuação ativa na liderança, trazendo à tona a questão do potencial.

Outro fator importante no âmbito da liderança é a construção de uma relação de confiança entre o líder e os membros da equipe, sendo apontado como uma estratégia útil para gestores de equipes remotas, uma vez que é considerada como uma forma de controle gerado pela “obrigação moral”, em troca de recompensas. Espera-se assim, que os próprios servidores se gerenciem e sejam produtivos mesmo com a ausência de intervenção, sendo, portanto, interessante que seja mantido um equilíbrio entre confiança e controle (DACAL; COVA, 2022).

As instituições públicas vêm incorporando cada vez mais a liderança como uma fonte de vantagem competitiva, assim como na esfera privada, investindo no desenvolvimento de líderes para ocuparem os cargos de gestão. Cumpre destacar aqui que estudos realizados na área de liderança na administração pública apontam diferenças significativas entre líderes de instituições públicas e privadas, tais como o fato de líderes públicos terem a tarefa de lidar com vários objetivos e interesses simultaneamente, enquanto os líderes do setor privado tendem a ter objetivos mais claros e precisos voltados para o lucro, fator este mais facilmente mensurado quando comparado ao desempenho no setor público. Além disso, o fator estabilidade tanto de líderes como liderados, somados à burocracia de leis e regulamentos, que limitam a autonomia, também são identificados como desafios enfrentados pela liderança no âmbito da esfera pública (OLIVEIRA *et al.*, 2010).

Robbins (2010) aduz que o ambiente dinâmico e cada vez mais competitivo no contexto das organizações, requer das lideranças visões de futuro, as quais devem ser realizadas junto aos seus liderados. No entanto, se faz necessário também gestores com capacidade de fazer planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficientes e gerenciar as operações do dia a dia.

Nessa premissa, nota-se que o líder tem um papel cada vez mais significativo na condução e desempenho da equipe, exigindo o domínio e habilidade de diversas áreas do conhecimento e da gestão de pessoas. De acordo com Souza *et al.* (2005), a liderança é uma peça fundamental quando se fala em gestão de desempenho, termo que vem sendo muito utilizado na administração pública na perspectiva do teletrabalho, uma vez que não depende somente de instrumentos e estratégias, mas, acima de tudo, de uma liderança eficaz e eficiente.

Assim, estudos na área de liderança no contexto da administração pública vem se destacando cada vez mais, pois pode ser um fator chave para o sucesso de novas políticas e programas institucionais, tal como o teletrabalho. Desse modo, considerando a contemporaneidade dessa nova política, o próximo tópico tratará sobre definições e relevância do teletrabalho na atualidade.

### **2.3 Teletrabalho: definições e relevância na atualidade**

Nos últimos anos muito se tem falado a respeito da implantação do teletrabalho, também conhecido como trabalho remoto, no âmbito da administração pública, cogitando-se em diversos órgãos e instituições a adoção dessa modalidade de trabalho, a qual foi imposta em março de 2020 de forma generalizada, no contexto da pandemia do COVID-19, para muitos trabalhadores e servidores públicos.

Nesta seara, apesar de parecer tratar-se de uma novidade, essas transformações no cenário laboral já vinham ocorrendo há bastante tempo no país, desde a década de 90, sendo o trabalho remoto uma realidade desde então, de forma que o trabalho flexível, foi percebido como oportunidade para redução de custos e celeridade nas negociações, porém a *contrário sensu*, era visto como uma ameaça às cláusulas essenciais de trabalho (NOGUEIRA; PATINI, 2012).

Em uma perspectiva global a primeira definição de teletrabalho surgiu em 1970 e foi

assim denominada por Jack M. Nilles, conhecido como “pai do teletrabalho” (AMIGONI; GURVIS, 2009). De acordo com Nilles (1975), essa modalidade de trabalho teve suas primeiras aparições na indústria da informação no Estado da Califórnia nos Estados Unidos (EUA).

Apesar das primeiras manifestações serem identificadas nos EUA, Costa (2012), aduz que em uma pesquisa realizada pela empresa especialista em Recrutamento Robert Half, o Brasil figurava em 3º lugar entre 10 países no uso do trabalho remoto, atrás apenas de Singapura (2º lugar) e China (1º lugar), o que demonstra ser o país um dos precursores dessa modalidade de trabalho.

Segundo Andrade, Oliveira e Pantoja (2019), embora seja encontrado um número expressivo de pesquisas sobre teletrabalho, grande parte dos estudos publicados concentram-se ainda no setor privado, justamente pelo fato dessa forma de trabalho já ser utilizada há um tempo considerável neste setor, havendo ainda, portanto, carência de estudos robustos no âmbito do serviço público.

Importante pontuar que o termo teletrabalho possui diversas denominações, tais como trabalho remoto, trabalho virtual e *home office*. Estes termos, no entanto, se confundem, possuindo peculiaridades que os diferem. Nogueira e Patini (2012) apontam que o teletrabalho é a atividade realizada de forma 100% remota. Todavia, o trabalho remoto não necessariamente pode ser considerado como teletrabalho, uma vez que o mesmo pode ser realizado dentro da organização. Os autores entendem que as definições de teletrabalho e trabalho remoto estão inseridos em um conceito mais abrangente denominado de trabalho flexível, que engloba a flexibilidade de horário, de salário, de local de trabalho, de contrato, de qualificação e de processo e organização do trabalho.

Essa modalidade de trabalho tem como característica a utilização de tecnologias avançadas de informação e comunicação que permitem a transferência eletrônica de informações, possibilitando a comunicação de coordenação de tarefas aos trabalhadores em vários locais e de maneira assíncrona (HISLOP; AXTELL; DANIELS, 2009). Mello (2011, p.35) aduz que “esta modalidade de trabalho remota, ou seja, fora das instalações empresariais quando executada com a utilização das TICs, passou a ser chamada de teletrabalho.”

Mello (1999) entende que o teletrabalho é o processo no qual as atividades do trabalho são levadas ao empregado ao invés de o empregado ir até a organização para realizá-lo. Ainda, de acordo com Mello (1999) o teletrabalho pode ser visto como uma atividade periódica

realizada fora das dependências físicas da organização, de forma total ou parcial, sendo, portanto, uma maneira de substituir parcial ou total a necessidade física do trabalhador dentro da organização, através do uso de tecnologia e telecomunicação, utilizando instrumentos como computadores e outros equipamentos disponíveis no universo do trabalho, tais como fax, notebook, programas de webconferência, celulares, etc.

Filho e Brasil (2019) apontam que essa modalidade laboral tem como principal característica o desempenho das atividades em local diverso da sede da organização, através do uso de tecnologias de informação e comunicação. Oliveira (2017) também adota em sua obra o termo teletrabalho e o define como sendo o trabalho realizado com o auxílio de ferramentas de telecomunicação, as quais proporcionam a execução das atividades laborais e comunicação à distância, bem como a troca sistemática de dados e informações para fins de trabalho, destacando ainda a sua realização a partir de casa, como sendo uma espécie de atualização do trabalho realizado no domicílio em tempos flexíveis. Por fim, a autora considera ainda que o teletrabalho é uma categoria polissêmica e de complexa classificação a qual envolve uma infinidade de situações.

O termo *home office* também é muito utilizado no contexto da realização de atividades laborais fora do ambiente da organização, sendo muitas vezes entendido como sinônimo de teletrabalho. Bridi *et al.* (2020) traz em sua obra que o *home office* é um termo adotado de forma majoritária no Brasil, no que se refere ao trabalho realizado em casa. No entanto, apesar da utilização dos diversos termos como sinônimo de trabalho realizado fora das dependências físicas da instituição, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) adotou o termo teletrabalho (*telework*), sendo que este reúne conceitos de flexibilização de espaço e tempo de trabalho (ROCHA; AMADOR, 2018), aderindo aqui, portanto, o presente termo, o qual também é utilizado pelo IFRO para realização das atividades laborais inseridas no Programa de Gestão.

Segundo Daniels *et al.* (2001), essa modalidade laboral apresenta benefícios para o trabalhador como redução de deslocamento com conseqüente diminuição de custos e ganho de tempo, flexibilidade de horários de trabalho, maior autonomia sobre seu trabalho e melhor equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Já para a organização podem ser apontados benefícios como redução da rotatividade e maior retenção de servidores, custos reduzidos com estrutura física e ergonômica, redução de afastamentos de servidores por motivos de saúde e pessoais. No entanto, tais benefícios devem ser analisados no âmbito de cada organização e da natureza das atividades desenvolvidas, a fim de ponderar a existência de possíveis prejuízos.

Em estudos realizados por Vilarinho, Paschoal e Demo (2020), destacam-se como pontos positivos na realização do teletrabalho o aumento da qualidade de vida dos teletrabalhadores, os quais podem usar roupas mais informais, reduzir o tempo e custo com deslocamento até o local de trabalho, possuir mais tempo disponível para estar com a família, criam ambientes adaptados às suas necessidades, construir e organizar a própria rotina de trabalho e se concentrar melhor no desenvolvimento das tarefas, possibilitando maior autonomia aos mesmos e aumentando a motivação e produtividade. Além disso, há uma tendência na diminuição de afastamentos decorrentes de problemas de saúde e possibilidade de realização de outras atividades.

Após a exposição de uma breve abordagem sobre o instituto do teletrabalho, o tópico seguinte tratará sobre as mudanças nas relações laborais ocasionadas pelo teletrabalho.

#### **2.4 Teletrabalho e as mudanças nas relações laborais**

Conforme apresentado no tópico anterior, o teletrabalho vem ganhando cada vez mais espaço nas relações laborais. Nesse sentido, ao considerar o alto nível de uso das tecnologias da informação para o desenvolvimento de suas atividades, o Brasil é visto como um país preparado para a implantação do teletrabalho no setor público, orientado pelo objetivo de modernizar o serviço público e melhorar a prestação do respectivo serviço por seus agentes, intentando ainda o aumento dos resultados, a redução dos custos e a elevação do nível de transparência na gestão pública (SILVA, 2014).

Nesta seara, a implementação pelo governo federal, do programa Transforma Gov, originado através do Decreto nº 1.590/85 e posteriormente regulamentado pela Secretaria de Gestão e Desempenho (SGP) no ano de 2018, através da IN nº 01/2018 e IN 65/2020, tem o o objetivo de implementar um novo modelo de gerenciamento nas unidades da administração pública. Tal modelo é fundado nas premissas delegação, foco na gestão e transparência. Desse modo, a administração pública avançou não só em questões referentes ao teletrabalho, mas no processo de gestão como um todo, construindo uma gestão baseada nos desempenhos e resultados, rompendo com estruturas gerenciais apoiadas em comando, controle e presença (POJO, 2021).

Consoante essa ótica, para o desenvolvimento e gerenciamento de atividades em formato remoto, especificamente no contexto do IFRO, foi preciso o aperfeiçoamento de um



módulo no *software* utilizado pela instituição para a execução das atividades administrativas. Neste sentido, de acordo com Fischer (2002, p. 13) “o desempenho que se espera das pessoas no trabalho e o modelo de gestão correspondente são determinados por fatores internos e externos ao contexto organizacional”. Ou seja, a implementação do trabalho remoto em uma instituição depende de fatores tecnológicos, adaptações na cultura e estrutura organizacional, bem como da criação de regulamentos que tratem sobre o assunto.

Outro fator importante a ser considerado pelas organizações que aderiram ao teletrabalho, seja ele integral ou parcial, é o compartilhamento de conhecimento e informações entre as equipes de teletrabalhadores (GOLDEN; RAGHURAM, 2010). É necessário realizar um planejamento e investir em ações de capacitação e conscientização sobre a importância das interações com os diversos setores e servidores da instituição, fazendo com que a essência da instituição, missão, visão e valores, permaneçam claros para todos os servidores, independentemente da localidade geográfica onde estão desempenhando suas funções.

Segundo Golden e Raghuram (2009), há diversos fatores que diferenciam substancialmente o tratamento e a forma de gerenciamento dado ao teletrabalho entre as instituições adotantes do mesmo, levando-se em consideração variáveis como tipo de atividade desenvolvida, setores e profissões, cultura organizacional, infraestrutura digital e práticas de gestão. Nesta seara, muitas instituições, assim como o IFRO, tem trabalhado para aperfeiçoar sistemas institucionais e de gestão documental, bem como inserir na cultura organizacional a premissa de que determinadas atividades podem ser desenvolvidas de maneira totalmente remotas, sem prejuízo para a comunidade acadêmica e mantendo padrões de eficiência, o que além de proporcionar maior qualidade de vida a seus servidores, gera uma diminuição considerável em custos de infraestrutura e energia elétrica para a instituição.

Instituições como o Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC, Instituto Federal de São Paulo - IFSP, Instituto Federal de Minas Gerais - IFMG, Instituto Federal do Espírito Santo - IFES, Instituto Federal Goiano, Instituto Federal de Brasília - IFB, Instituto Federal do Mato Grosso do Sul - IFMS, Instituto Federal do Amapá - IFAP, Instituto Federal de Sergipe - IFS e Universidade Federal Fluminense - UFF, são alguns exemplos de instituições de ensino que, assim como o IFRO, com base na regulamentação que estabeleceu o Programa de Gestão de Demandas - PGD na administração pública federal, já implementaram seus próprios programas de gestão de teletrabalho.

Da mesma forma, diversos órgãos públicos vem seguindo essa lógica de implantação

do teletrabalho como programa de gestão institucional, reformulando seus regimentos internos com a previsão de desenvolvimento de atividades remotas mediante cumprimento de alguns requisitos, investindo em tecnologia a fim de implementar e aperfeiçoar sistemas, adequando espaços físicos e até mesmo reestruturando carreiras, com a inserção de adicionais de produtividade como incentivo ao teletrabalhador. Tais requisitos podem ser facilmente mensurados no âmbito do teletrabalho, além de facilitar a avaliação de resultados, eficácia e eficiência dos servidores e do órgão como um todo.

Dentro da ótica esplanada Fujii (2020), aduz que o teletrabalho pode aumentar a produtividade dos funcionários, o que pode ser visto como motivação. Nesse sentido, Bloom (2021) realizou uma pesquisa durante nove meses em uma empresa de *call center* e constatou que os teletrabalhadores fizeram “13,5% mais chamadas” do que os demais trabalhadores que estavam no escritório, bem como que a empresa economizou “US\$ 1.900 por funcionário durante o período”.

Em uma pesquisa divulgada pelo Tribunal Superior do Teletrabalho (TST), o teletrabalho possibilita a realização do trabalho de qualquer lugar, proporcionando flexibilidade e conforto ao trabalhador, contribuindo para melhoria da qualidade de vida (TST, 2023). Ainda, no que tange ao teletrabalho na administração pública, Goulart (2009), realizou uma pesquisa no âmbito do Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), um dos órgãos pioneiros na implantação dessa modalidade de trabalho, sendo identificado um aumento da produtividade dos servidores com base nos resultados entregues, economia de recursos de infraestrutura e logística e maior satisfação do público alvo.

Desse modo, foi identificado no âmbito do respectivo órgão, vantagens na adesão ao teletrabalho, tais como aumento da produtividade, redução de custos com infraestrutura e material, maior retenção de servidores, redução de conflitos organizacionais e diminuição de imprevistos com climas extremos. Todavia, algumas desvantagens também foram apontadas, como maior custo com recrutamento e treinamento de pessoal, dificuldade de interação e supervisão das atividades e aumento de custos com investimento em tecnologia e desenvolvimento de sistemas (BERGAMASCHI; NETTO FILHA; ANDRADE, 2018).

Nessa mesma perspectiva, autores como Barros e Silva (2010) enfatizam que existe uma falta de visibilidade do teletrabalhador, bem como apontam dificuldades encontradas por líderes de equipes em teletrabalho quanto ao acompanhamento do desempenho de seus liderados, principalmente no que tange ao controle e avaliação. Groen *et al.* (2018) destacam que o gerenciamento de equipe de teletrabalhadores é um dos grandes desafios enfrentados

pelos gestores, pelo fato de não serem vistos todo o tempo, retomando questões de acompanhamento, controle e avaliação.

Destaca-se também como possíveis aspectos negativos a serem considerados no âmbito do teletrabalho, problemas relativos a suporte técnico, rede e softwares, legislação ainda em processo de construção e adequação à essa nova realidade, processos de comunicação, adequação de horário de trabalho e estrutura ergonômica (VILARINHO; PASCHOAL; DEMO, 2020). Todavia, Pojo (2021), sustenta que as barreiras tecnológicas são um dos desafios menos impeditivos para a implantação do teletrabalho, tendo em vista a infinidades de opções baratas e adaptáveis.

Ainda Hara (2014), aponta algumas desvantagens que podem ocorrer na utilização do teletrabalho, tais como maior dificuldade na supervisão e controle do trabalho; diminuição da capacidade de liderança pela falta de contato físico com seus subordinados; perda de foco das questões institucionais, tendo em vista que essa modalidade laboral proporciona condições para o exercício de trabalhos em paralelo; além do aumento de riscos com a segurança e confidencialidade de informações inerentes à instituição.

Outros desafios comuns que podem ser identificados no âmbito do teletrabalho são a ausência de supervisão presencial; falta de informações para a realização das atividades; isolamento social e distrações com afazeres domésticos e o próprio ambiente domiciliar em si. Para superar tais desafios, é comum que as organizações implantem essa modalidade laboral de forma gradativa, começando com um pequeno grupo e posteriormente estendendo para os demais setores e servidores, facilitando o processo de adaptação (LARSON; VROMAN; MAKARIUS, 2020).

Pojo (2021) afirma que dentre as principais barreiras a serem vencidas na implantação do teletrabalho está a questão cultural, pois ainda há lideranças que esperam voltar ao “mundo normal”, ou seja, na adoção de procedimentos de gestão utilizados antes do contexto da pandemia, pautados em presença, comando e controle. Afirma ainda que, para superar tais barreiras é preciso investir em capacitação e treinamento das lideranças a fim de proporcionar conhecimento acerca de métodos eficientes para a formação de equipes de alto desempenho. Nesse sentido, Lewis (2013) ressalta a importância de questões culturais para a implantação e efetividade do teletrabalho, trazendo como exemplo a cultura francesa, na qual valoriza-se muito as interações e comunicações face a face, fazendo com que haja uma maior dificuldade na implantação do teletrabalho.

Ressalta-se, que de modo geral, mesmo havendo um considerável crescimento dessa prática laboral, nem todos os trabalhos permitem padrões remotos. Madgavkar e Lund (2020), avaliam que apenas 20% dos países desenvolvidos podem trabalhar em casa sem problemas. Ainda assim, essa configuração de trabalho é inviável de ser realizada em setores como agricultura, saúde no que tange ao atendimento hospitalar e produção ou serviços que requeiram contato direto entre as partes envolvidas. Nessa perspectiva, é necessário avaliar dentro de uma mesma instituição quais os setores permitem o desenvolvimento de atividades em formato remoto sem prejuízo para o público a ser atendido.

Compreendida as principais mudanças ocasionadas pela implantação do teletrabalho, aprofundaremos o assunto adentrando nos aspectos legais dessa modalidade laboral, que será desenvolvido no tópico seguinte.

## **2.5 Aspectos legais do teletrabalho**

Conforme exposto anteriormente, apesar de ser novidade para diversas instituições públicas, no ano de 2020, o teletrabalho já havia sido regulamentado na seara da legislação trabalhista desde o ano de 2011, com a publicação da Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011, a qual alterou o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, equiparando os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos (BRASIL, 2011).

Nesse sentido, vejamos, o que diz a referida legislação:

Art. 6º. Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego. Parágrafo único. Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio (CLT, 2011, p. 02).

Dessa forma, percebe-se que o comando e o controle do trabalho pelo empregador, mesmo que através do uso de tecnologias, é suficiente para a configuração do vínculo de emprego e a garantia do trabalhador aos direitos trabalhistas (DURÃES; BRIDI; DUTRA, 2021). Consequentemente, com a progressiva disseminação e adesão ao teletrabalho, surgiu a necessidade de regulamentar melhor a matéria. Nessa premissa, em 2017, foi promulgada a

Lei nº 13.467/2017, alterando dispositivos da CLT, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho (BRASIL, 2017), introduzindo um novo capítulo sobre a temática, tratando de questões conceituais, limites, forma de adesão e meios tecnológicos envolvidos nessa forma de labor.

Já no contexto da esfera pública, o Decreto nº 1.590 de 10 de agosto de 1995, dispôs sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, autarquias e fundações públicas federais. Previu ainda, em seu texto, a realização de programa de gestão em situações especiais em que os resultados fossem passíveis de mensuração, ficando os servidores envolvidos dispensados do registro de assiduidade (BRASIL, 1995). Tal disposição, no entanto, foi revogada em 2022, tendo em vista a publicação de novo decreto versando sobre a matéria.

De acordo com Villarinho e Paschoal (2016), um dos primeiros órgãos a aderir o teletrabalho de forma abrangente e estruturada foi o Serviço Federal de Processamento de Dados - SERPRO, através de um projeto piloto em 2005, seguido por outros órgãos como o Tribunal de Contas da União - TCU, que regulamentou os trabalhos realizados fora de suas dependência, através das Portarias nº 139/2009 e nº 99/2010. Embora o projeto piloto tenha iniciado em 2005, apenas em 2011 os trabalhadores tiveram seus direitos regulamentados, com base nas novas disposições da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), trazidas pela Lei nº 12.551/2011 (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). Todavia, apesar da regulamentação pela CLT, ainda se fez necessário a criação de um regimento interno que tratasse de questões específicas de acordo com as atividades desenvolvidas pelo órgão, estabelecendo parâmetros concretos de desenvolvimento, avaliação e segurança.

Nesse contexto de implantação do trabalho remoto, o Tribunal Superior do Trabalho - TST, foi o primeiro órgão do Poder Judiciário a adotar o teletrabalho no ano de 2012. A partir daí o modelo foi sendo aprimorado para trazer mais eficiência aos processos de trabalho, sendo posteriormente publicada a Resolução nº 1970, de 20 de março de 2018 do TST, ajustando o teletrabalho às orientações do Conselho Nacional de Justiça - CNJ.

Outro órgão considerado piloto na implantação do teletrabalho na administração pública foi a Controladoria Geral da União - CGU, no ano de 2015, com a criação do Programa de Gestão de Demandas - PGD, instituído através da Portaria nº 1.242, de 15 de maio de 2015, a qual regulamentou a experiência piloto do PGD permitindo o teletrabalho no âmbito do referido órgão, com foco na eficiência dos serviços prestados e na qualidade de vida dos

servidores (CGU, 2015). Após a experiência piloto de 15 meses, o PGD foi consolidado por meio da Portaria nº 1.730, de 27 de setembro de 2016 (CGU, 2016), seguida de novas diretrizes nos anos de 2018 e 2019, visando a ampliação e aperfeiçoamento do programa.

Na mesma perspectiva, o Conselho Nacional de Justiça - CNJ, considerando a experiência bem sucedida de alguns órgãos do Poder Judiciário que já haviam adotado tal modalidade de trabalho, tais como o já citado TST, Conselho Superior da Justiça do Trabalho e de Tribunais Regionais Federais, através da Resolução nº 227 de 15 de junho de 2016, regulamentou o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário, definindo conceitos e condições para a execução do mesmo, bem como dispendo sobre acompanhamento e capacitação de servidores.

Seguindo essa mesma lógica, foi publicada pelo Conselho Nacional do Ministério Público, através da Resolução nº 157, de 31 de janeiro de 2017, disposições a respeito da implementação do teletrabalho no Ministério Público e no Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP, 2017).

Por conseguinte, foram publicadas a Resolução nº 298 de 22 de outubro de 2019, alterando a Resolução nº 227/2016, Resolução nº 371/2021 e Resolução nº 375/2021, com novas disposições sobre o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário, sendo instituída por esta última a criação de Equipe de Trabalho Remoto e outras providências (CNJ, 2021).

Neste enfoque, muito antes de se adentrar no contexto da pandemia do COVID-19, conforme demonstrado, alguns órgãos públicos, além dos já mencionados, também acompanharam e propuseram a implantação do teletrabalho na execução de determinadas atividades, a exemplo da Receita Federal (2010) e Advocacia Geral da União (2011) (FILARDI; CASTRO, 2017).

No ano de 2020, devido às medidas de isolamento e distanciamento social, impostas pela pandemia do COVID-19, foi publicada a Medida Provisória nº 927, de 22 de março de 2020, a qual trouxe medidas de regulamentação para o enfrentamento do estado de calamidade pública ocasionado pelo novo coronavírus, permitindo a alteração do regime de trabalho presencial para o teletrabalho (BRASIL, 2020). Ainda no mesmo ano, foi publicada a Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020, estabelecendo orientações, critérios e procedimentos a serem adotados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão (BRASIL, 2020). De acordo com a normativa, o programa de gestão de teletrabalho é definido

como uma ferramenta de gestão regulamentada por ato normativo de Ministro de Estado alicerçada em regras de procedimentos gerais, que dispõe sobre o desenvolvimento de atividades em que os resultados possam ser medidos de forma concreta e a execução das mesmas possa ser realizada pelos participantes (BRASIL, 2020).

Dessa forma, nota-se que um dos principais objetivos da implantação do Programa de Gestão é estabelecer uma nova forma de organização da força de trabalho nas instituições públicas brasileiras, uma vez que, através do controle das entregas e não da frequência tem-se maior flexibilidade e inovação na dinâmica de trabalho, tanto no que se refere aos locais de realização das atividades, quanto aos horários de execução, proporcionando diversos benefícios ligados a aspectos econômicos para as instituições e seus servidores.

Segundo dados levantados por uma pesquisa realizada pelo IBGE, desde o início da pandemia o quantitativo de trabalhadores remotos oscilou entre 8,914 milhões na semana de 31 de maio a 6 de junho de 2020, maior nível de trabalhadores que passaram a desenvolver suas atividades em formato remoto registrado no Brasil, e o menor, que correspondeu a 7,806 milhões entre 13 de setembro e 19 de setembro de 2020. Tal fenômeno, utilizado como uma das principais medidas para se evitar a contaminação pelo vírus do COVID-19, proporcionou a experimentação dessa modalidade de trabalho nos mais diversos setores econômicos (DURÃES; BRIDI; DUTRA, 2021). No ano de 2022, após a experiência de teletrabalho vivenciado no contexto da pandemia do COVID-19, foi publicada a Lei nº 14.442/2022, trazendo novas alterações na Consolidação das Leis do Trabalho a respeito da matéria.

É notável que após quase dois anos da imposição do teletrabalho, diante das recomendações de isolamento e distanciamento social, constatou-se a viabilidade e os benefícios do desenvolvimento de diversas atividades laborais de forma remota, sendo publicado o Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, dispondo sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2022). De acordo com o Decreto, “o PGD é instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade” (BRASIL, 2022).

Neste sentido, um dos principais objetivos do PGD é aumentar a eficiência dos serviços públicos, instituindo a gestão por resultados como principal fator de avaliação e de comprovação de frequência dos teletrabalhadores, sendo dispensado o registro em folha de ponto/frequência. Assim, prevalecerá a entrega periódica de demandas e o regime de trabalho

poderá ser integral ou parcial, observada a necessidade de atendimento ao público sempre que necessário e o comparecimento à unidade mediante convocação da chefia imediata. Ainda, segundo o documento, também há a previsão do aumento de produtividade para aqueles que optarem pelo serviço remoto, bem como a possibilidade de realização do trabalho em localidades geográficas distantes, inclusive no exterior, sendo neste último caso por tempo limitado e em hipóteses específicas, previamente estabelecidas.

De acordo com a referida legislação, percebe-se que o regime de teletrabalho foi estabelecido seguindo os interesses da administração pública, objetivando o aumento de resultados, a eficiência do serviço público, economia para os cofres públicos e qualidade de vida para seus servidores. Nesse ínterim, diversos órgãos e instituições, com base nos decretos e instruções normativas já publicados, criaram seus regulamentos próprios a respeito da matéria, a exemplo do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, que através da Portaria nº 1617/REIT - CGAB/IFRO, de 14 de outubro de 2021, estabeleceu os procedimentos gerais a serem observados no âmbito do IFRO, relativos à implementação do Programa de Gestão do Teletrabalho - PGT (IFRO, 2021).

Por se tratar de uma matéria relativamente nova e de considerável relevância para a administração pública, o teletrabalho continua sendo regulamentado de forma cada vez mais precisa, sendo publicada em 13 de dezembro de 2022 a Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME nº 89, a qual estabeleceu orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução de Programa de Gestão e Desempenho - PGD (BRASIL, 2022). Tal normativa, trouxe, portanto, orientações e critérios mais precisos sobre o desenvolvimento das atividades do programa de gestão, tais como objetivos, percentuais de participação, prioridades, regras para elaboração, acompanhamento e registros de frequência dos planos de trabalho. Todavia, referida normativa foi revogada em seguida através da publicação da Instrução Normativa SGP-SEGES/ME nº 2, de 10 de janeiro de 2023, permanecendo em vigor as disposições do Decreto nº 11.072/2022, até a elaboração de uma nova normativa a respeito da matéria.

Assim, resta evidente que o teletrabalho é um tema emergente e que está passando por um processo de implementação e adaptação constante, principalmente no âmbito da administração pública, e que pesquisas sobre o assunto podem contribuir para entender melhor o funcionamento dessa modalidade laboral em determinadas instituições e auxiliar na edição



de instrumentos normativos a respeito da matéria.

Conhecido a respeito da legislação inerente ao teletrabalho, iremos explorar algumas peculiaridades de sua execução, como os processos de comunicação e liderança nessa modalidade laboral, que serão abordados nos próximos tópicos.

## **2.6 Processos de comunicação e liderança no teletrabalho**

A capacidade de comunicação é natural do ser humano, podendo ser manifestada de várias maneiras, através de gestos, expressões, linguagem e até mesmo da postura. (GOMAN, 2014). Nas relações de liderança a comunicação tem um papel ainda mais relevante, tanto para o bom relacionamento entre líder e liderados, como entre diferentes líderes na concretização de negócios entres eles. A liderança traz consigo um ônus intrínseco à função, vez que existe uma expectativa de que o líder seja um modelo a ser seguido pelos seus liderados, exercendo influência direta sobre o comportamento dos mesmos. Nesse sentido, a forma como é realizada a comunicação entre líder e liderados e do líder com o restante da organização em que atua, possui um papel fundamental no desempenho de uma equipe, devido a esse papel inspirador e dominante exercido pelo líder, o que pode gerar um impacto positivo ou negativo a depender da forma adotada para exercício desse processo.

No âmbito de uma organização a comunicação abrange uma diversidade de interações entre os membros da equipe. Segundo Zankovsky e Heiden (2015, p.59), ela é “necessária para o planejamento, tomada de decisão, coordenação, controle, implementação de uma liderança eficaz, gestão de conflitos, treinamento e outras funções de liderança. Assim, ter a competência comunicativa é essencial para o líder eficaz.” Zankovsky e Heiden (2015), trazem ainda em sua obra que a comunicação é um dos seis tipos de poder utilizado na resolução de conflitos entre objetivos individuais e comuns em uma organização, denominado de poder da informação. Segundo os autores, a necessidade de informações importantes é algo constante, sendo que os canais de comunicação são controlados pelo líder/gestor do setor, podendo influenciar diretamente seus subordinados. Essa comunicação intraorganizacional possui um papel de grande relevância, pois está ligada a fatores como motivação, valores e atitudes, tomada de decisão e necessidades humanas. Dessa forma, o líder que sabe utilizar esse poder de informação de forma correta, detém um poder real sobre sua equipe.

Robbins *et al.*, (2010) destacam a importância dos processos de comunicação em uma organização, uma vez que a má comunicação é provavelmente uma das principais fontes de conflitos interpessoais no âmbito das relações de trabalho. Além disso, os autores trazem ainda as funções básicas da comunicação no âmbito de uma organização, sendo elas: controle, motivação, expressão emocional e informação, destacando esta última como uma das mais importantes funções, pois influencia na tomada de decisões.

Nessa perspectiva, os meios de comunicação pobres estão entre as principais causas de geração de conflitos no ambiente de trabalho, ocasionando mal-entendidos entre os membros da equipe (ZANKOVSKY; HEIDEN, 2015), ressaltando mais uma vez a importância da utilização correta do poder de informação. Um dos requisitos para uma boa comunicação é ter um propósito claro do que deseja transmitir (Robins *et al.*, 2010). Outro elemento importante no âmbito da comunicação organizacional é a estratégia, elemento este que exige certa habilidade. Uma comunicação virtual, por exemplo, através de um e-mail bem elaborado pode ser mais eficaz que um encontro cara a cara mal planejado (GOMAN, 2014).

Nesse processo de comunicação com os membros da equipe os gestores precisam encontrar meios adequados para compartilhar conhecimento baseado em experiências comuns e treinamento mútuo, além de distribuir igualmente informações entre os membros, incentivar o compartilhamento de informações e registrar em um documento o conhecimento existente na equipe (HERTEL *et al.* 2005). Ainda, é necessário que o líder tenha conhecimento e capacidade de fornecer apoio em relação a questões de equilíbrio entre vida profissional e pessoal e administrar essa linha tênue, especialmente para os teletrabalhadores em modalidade integral (HARRIS, 2003).

Autores como Mourão (2016), afirmam que a comunicação é peça-chave para assegurar a manutenção do correto fluxo de informação entre as partes. Aduz ainda que tão importante quanto uma comunicação clara é a compreensão da percepção individual diversa que pode ocorrer entre líderes e liderados. As diferentes realidades são naturais entre as pessoas, o que pode gerar ruídos na comunicação. Ao realizar uma comunicação assertiva, os líderes exercem influência positiva em seus liderados e favorecem o processo de modo geral. No entanto, ao realizar uma comunicação falha, o resultado tende a ser negativo no desempenho de seus subordinados, impactando toda a equipe.

Assim, nesse contexto de gerenciamento e comunicação a distância no qual os gestores não conseguem acompanhar o trabalho dos servidores da maneira tradicional, “a tecnologia

moderna oferece a possibilidade de monitorar os funcionários eletronicamente (por exemplo, seus horários de logon/logoff, ritmo de trabalho, uso de e-mail, telefonemas, entre outros).” (DACAL; COVA, 2022, p.183). Todavia, segundo Hertel *et al.* (2005) é preciso cuidado ao empregar tais métodos para que não ocorra efeitos negativos na vida dos servidores, como estresse e insatisfação.

No que tange a forma de comunicação, um estudo recente realizado pela Harvard Business Review admite que a maior parte dos líderes confere grande importância em negociações realizadas pessoalmente. O estudo demonstra que 87% das pessoas acreditam que os encontros face a face são imprescindíveis para a realização do negócio; 95% defendem que esses encontros são a essência para relações profissionais bem-sucedidas e duradouras. (GOMAN, 2014). O autor ressalta alguns pontos importantes sobre a comunicação pessoal face a face. Ela é capaz de gerar maior grau de envolvimento da equipe. Também é sugerida sua utilização quando da comunicação de conteúdos que possuam componentes emocionais, sendo importante “estabelecer uma conexão de ser humano para ser humano.” (GOMAN, 2014, p. 141). Portanto, se um líder irá falar sobre assuntos de grande relevância, que envolvam grandes mudanças e novidades ou mesmo comunicar algo ruim, é sugerido que se faça isso pessoalmente, sempre que possível.

## **2.7 Comunicação virtual**

Há muito tempo a tecnologia da informação e comunicação já vem sendo utilizada como um instrumento das relações de trabalho. No entanto, com o advento da pandemia do COVID-19 e as recomendações de distanciamento e isolamento social impostas por ela como medidas de contenção do vírus, houve uma mudança radical na forma de conexão entre as pessoas, principalmente no universo do trabalho corporativo e da administração pública. Nesse ínterim questões como teletrabalho, comunicação virtual, gestão de equipes remotas, e-work, educação à distância, dentre outras formas de trabalho através do uso da tecnologia, foram colocadas no topo da agenda de Recursos Humanos (BARBOSA; MASCARENHAS, 2020), fazendo com que diversas organizações, tanto públicas como privadas, voltassem sua atenção para essas questões com certa prioridade.

A implantação do teletrabalho proporcionou o desenvolvimento de diversas atividades fora do ambiente organizacional e a condução de equipes geograficamente dispersas. Nesse

sentido, “a habilidade de se conectar virtualmente vai se tornar cada vez mais crucial conforme mais empregados trabalhem remotamente” (GOMAN 2014, p. 129). De acordo com Pardini *et al.* (2013), a socialização no trabalho é originada da comunicação entre os trabalhadores, e esse processo de comunicação também precisa ocorrer no âmbito do trabalho virtual.

Jenkins (2009, p. 41) aduz que “um meio é uma tecnologia que permite a comunicação. Um meio é um conjunto de “protocolos” associados às práticas sociais e culturais que cresceram em torno dessa tecnologia”. Nessa premissa, evidencia-se que a comunicação virtual se tornou o principal meio de comunicação entre equipes de teletrabalhadores. Apesar da comunicação virtual, segundo Levy (1996, p. 21), “quando uma pessoa, uma coletividade, um ato, uma informação se virtualiza, eles se tornam “não-presentes”, se desterritorializam”. Ainda, de acordo com o autor, nesse tipo de comunicação pode ocorrer uma separação entre o espaço físico ou geográfico normal e o tempo do relógio, ampliando a variabilidade de espaços e tempos (LEVY, 1996). Nesse sentido, é preciso ter cuidado com a excessiva valorização desse tipo de comunicação e da escolha dos meios disponíveis para realizá-la.

Goman (2014) afirma que vivemos um momento em que os processos de comunicação nunca tiveram tantas opções como hoje, devendo ser analisado não qual a melhor opção mas sim qual das opções disponíveis melhor se adequa a determinada finalidade, dependendo, portanto, da tarefa a ser realizada e do objetivo a ser alcançado. De acordo com Robins *et al.*, os principais meios de comunicações eletrônicas em uma organização “incluem e-mail, mensagens de texto, software de networking, blogs e videoconferências.” (ROBBINS *et al.*, 2010, p. 334). Nessa ótica, o Tribunal Superior do Trabalho (TST), aponta diferentes softwares e aplicativos que podem auxiliar nas atividades realizadas de forma remota mantendo a integração da equipe, tais como Skype, Google Hangouts, Microsoft Teams, Zoom, Whereby, entre outros (TST, 2023). Além disso, aponta também sugestões de programas para o gerenciamento de equipes, a exemplo do Trello, Todoist, Asana, Monday e Neotriad, os quais oferecem interfaces práticas, bem como ferramentais mais simples que ajudam na organização, como calendários, notas de papel, e-mails ou planilhas (TST, 2023).

No entanto, a tecnologia da informação e comunicação, através do fenômeno das redes sociais, pode trazer dimensões ainda maiores e mais complexas nos meios de comunicação, colocando em alerta a dualidade entre o real e o virtual (BARBOSA; MASCARENHAS, 2020), devendo-se ter cuidado com esse tipo de interação/comunicação no âmbito das relações de trabalho, que muitas vezes tem sido utilizada como ferramenta de comunicação e/ou controle de jornada. Para a escolha do método de comunicação virtual adequado, visando a obtenção de

melhores resultados, algumas observações são apontadas por Goman (2014), tais como a utilização de voz e imagem sempre que possível, bem como a utilização de aplicativos de videoconferências de alta qualidade, proporcionando uma sensação de encontro real entre os participantes e enriquecendo o processo de comunicação.

Barbosa e Mascarenhas (2020) ressaltam que nesse universo do trabalho onde a tecnologia tem se tornado cada vez mais predominante, as organizações têm buscado consensos através da institucionalização do diálogo, da utilização da capacidade de persuasão pelo conhecimento e não simplesmente pelo poder formal, fortalecendo a ideia de grupo como unidade básica de aprendizagem e da interdependência entre as pessoas para se alcançar os resultados desejados. E nessa concepção a comunicação possui papel fundamental, pois para que haja esse sentimento de grupo e o trabalho aconteça de forma interdependente é necessário que haja uma comunicação fluida e eficaz entre os membros da equipe. Assim, mesmo no âmbito da comunicação virtual, é importante que haja a preservação e o fortalecimento do sentido de grupo, cabendo ao líder escolher as melhores estratégias e ferramentas disponíveis de acordo com o perfil da equipe e das atividades desenvolvidas, o que pode proporcionar um retorno mais eficaz e imediato e impactar nos resultados.

No que tange a eficiência da comunicação Nilles (1997), sustenta que o fluxo de informação, seja ele formal ou informal, possui um papel importante na motivação das pessoas. Na mesma seara, Zankovsky e Heiden (2015), aduzem que a comunicação pode sofrer influência do estado emocional dos participantes do diálogo. “Quando irritados ou deprimidos, serão menos capazes de ouvir com atenção e seguir o conselho sensato do outro” (ZANKOVSKY; HEIDEN, 2015, p. 60). Além disso, quando existem relações de confiança, tratamento respeitoso e interesse recíproco, há maiores chances de aceitação da mensagem.

De acordo com Goleman (2015, p. 162), “o ideal é que pessoas trabalhando em equipe estejam em sintonia mútua. As equipes de desempenho máximo têm grande harmonia e certas normas para preservar essa harmonia.” Além disso, a sintonia entre a equipe aproxima mais os seus membros, possibilitando a identificação através dos processos de comunicação da existência de algum problema emocional, o que conseqüentemente pode impactar no desempenho não só individual, mas de toda equipe. Larson, Vroman e Makarius (2020) enfatizam a importância do líder no que tange ao incentivo e apoio emocional, principalmente em momentos críticos. Pesquisas apontam que muitas vezes o servidor procura o líder em busca de orientações e conselhos em situações de crise, o que força premissas de inteligência emocional (DACAL; COVA, 2022).

Assim, através da empatia emocional é possível a percepção do estado emocional do outro por meio de sinais faciais, vocais e outros sinais não verbais (GOLEMAM, 2015), reforçando a ideia da utilização de diferentes meios de comunicação a fim de possibilitar tais percepções. Sansur *et al.* (2004), fazem um alerta sobre a utilização da tecnologia da informação como meio de comunicação entre equipes de teletrabalhadores, expondo que esse meio de comunicação pode ser prejudicial à interação social, pois torna as relações muito impessoais, não tendo a mesma efetividade nas emoções transmitidas como ocorre no contato pessoal.

Outro fator importante mencionado por Golemam (2015), é o cuidado com a predominância da comunicação unilateral, a qual deve ser evitada, pois esta corta a possibilidade de discussões entre os membros da equipe, tendo em vista sua característica impositiva da liderança que acaba por inibir os demais de expressarem suas opiniões e críticas, sendo um verdadeiro obstáculo da comunicação eficaz e fazendo com que toda a equipe sofra as consequências. Tal cuidado deve ser ainda maior quando se fala em comunicação virtual e teletrabalho, considerando suas peculiaridades como o contato limitado e as possíveis interpretações que uma fala impositiva pode acarretar.

É certo que a tecnologia proporciona diferentes formas de comunicação e disponibiliza ferramentas que auxiliam para que ocorra o diálogo nas relações virtuais do ambiente de trabalho. A utilização de softwares traz uma nova roupagem ao ambiente de trabalho e retrata a modernização, fazendo com que esses novos processos de comunicação tragam aos ambientes virtuais uma analogia ao ambiente físico de trabalho (PARDINI, *et al.*, 2013). De acordo com Larson, Vroman e Makarius (2020), é importante que seja utilizado de várias formas de comunicação dentre as opções oferecidas pela tecnologia da informação e comunicação. “Os trabalhadores remotos devem se beneficiar de uma tecnologia "mais rica", como vídeo conferência, a qual fornece aos participantes muitas das estimulações visuais que eles teriam se estivessem fisicamente próximos.” (DACAL; COVA, 2022, p.182). Tal meio de comunicação apresenta muitas vantagens, principalmente no âmbito de pequenos grupos permitindo um contato visual entre os membros, a troca de conhecimento e a socialização.

Todavia, apesar das inúmeras vantagens que a comunicação virtual pode proporcionar, é preciso tomar um certo cuidado com o excesso de sua utilização, pois ela pode se tornar um fator de isolamento sempre que a comunicação face a face é substituída significativamente pela comunicação eletrônica (LOJESKI, 2009). Nesse sentido, ressalta-se que, diante do avanço da tecnologia e das mudanças culturais que essa evolução vem ocasionando, pode-se dizer que a comunicação virtual está avançando para uma espécie de cultura da convergência, onde as

peessoas assumem cada vez mais o controle das mídias e suas vidas, relacionamentos, memórias e desejos fluem através dos meios midiáticos (JENKINS, 2009).

### 3 METODOLOGIA

Nesta seção, é apresentada a metodologia que foi utilizada na realização da pesquisa. Em um primeiro momento, são abordados os tipos e características da pesquisa, mostrando uma visão geral da classificação quanto à natureza, à abordagem, ao objetivo e aos procedimentos. Posteriormente, é realizada a caracterização dos sujeitos investigados, seguindo-se dos procedimentos utilizados para a coleta de dados, chegando-se aos procedimentos que foram utilizados na análise dos dados para obtenção dos resultados.

#### 3.1 Caracterização da pesquisa

A metodologia pode ser definida como o “processo de pesquisa” (CRESWELL, 2014, p. 32), do qual se utiliza de regras e procedimentos necessários para se pesquisar um assunto de determinada área da ciência. Por conseguinte, está explícita os preceitos necessários a serem utilizados em determinada pesquisa, no caso aqui: a gestão do programa de teletrabalho no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – IFRO, com o intuito de apontar os principais desafios enfrentados pelos gestores de equipes em trabalho remoto.

A abordagem utilizada para coletar os dados desejados foi a qualitativa, uma vez que através de suas dimensões é possível observar a realidade e interagir com as pessoas para entender com detalhes os problemas enfrentados (MARCONDES, *et al.*, 2017) no gerenciamento do teletrabalho no âmbito do IFRO. Nesse contexto Creswell (2014, p. 50), aduz que a pesquisa qualitativa “começa com pressupostos e o uso de estruturas interpretativas/teóricas que informam o estudo dos problemas da pesquisa, abordando os significados que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano.”

Ainda segundo Cresweel (2014), em uma análise baseada em autores como Le Compte e Schessul (1999), Hatch (2002) e Marshall e Rossman (2010), tal abordagem possui como características a condução da pesquisa em um ambiente natural, baseada no pesquisador como instrumento-chave na coleta de dados, envolvendo múltiplos métodos e raciocínio complexo que circula entre o indivíduo e o dedutivo, tendo foco nas perspectivas dos participantes, seus significados e suas diversas visões subjetivas, estando a pesquisa situada dentro do contexto



dos participantes e envolvendo um projeto emergente e em evolução, sendo reflexiva e interpretativa e apresentando ao final um quadro holístico complexo.

Afinal, pesquisas qualitativas empregam estruturas que abrangem as percepções que os indivíduos apresentam sobre um problema determinado (CRESWELL, 2014), tendo em seus resultados as concepções dos participantes sobre as particularidades em torno do problema investigado, bem como a compreensão do pesquisador sobre possíveis propostas de transformação acerca da gestão do objeto investigado.

Quanto à natureza, trata-se de pesquisa aplicada, uma vez que visa solucionar um problema organizacional específico do IFRO de maneira prática, a partir da construção de um relatório técnico conclusivo, visando proporcionar uma visão geral sobre os desafios enfrentados pelos gestores/líderes, com base nas proposições encontradas no decorrer da pesquisa. De acordo com Creswell (2021, p. 89), “na pesquisa das ciências sociais aplicadas, os problemas se originam de questões, dificuldades e práticas atuais em situações da vida real.” Ou seja, o problema passa a se tornar claro e evidente quando o pesquisador identifica a necessidade de determinado estudo através da formulação de uma questão problema.

No que tange aos objetivos, foi realizada uma análise com base na tipologia de caráter exploratório-descritivo, permitindo maior aproximação da pesquisadora com o tema estudado, uma vez que o contato direto com o problema organizacional o torna mais explícito (GIL, 2007), possibilitando a descrição das dificuldades enfrentadas pelos sujeitos investigados com maior precisão. Nesse contexto, tal caráter tem o condão de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias por meio da identificação de problemas mais precisos (GIL, 2008). Ainda segundo Costa (2007), o caráter exploratório da pesquisa está voltado para o entendimento da construção de sentidos. Para tanto, exige o contato direto com o ambiente a ser estudado. Quanto ao caráter descritivo, tal tipologia busca “descrever as respostas às variáveis independentes, mediadoras ou dependentes” (CRESWELL, 2021, p. 112), confrontando suposições com os resultados obtidos em sua íntegra.

Nessa perspectiva, o estudo de caso se aplica aos moldes da pesquisa, uma vez que propicia uma estratégia de investigação que explora profundamente o problema pesquisado, permitindo a obtenção de informações detalhadas, através do uso dos procedimentos de coleta de dados em determinado período de tempo (CRESWELL, 2021). Logo, através deste, tem-se a oportunidade de responder questões específicas de um problema organizacional, a exemplo

de como e por que a utilização de determinados instrumentos de comunicação na gestão do teletrabalho podem influenciar nos resultados da equipe.

De acordo com Yin (2001, p.32), o estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Desta feita, o autor aduz que o estudo de caso é realizado quando se almeja conhecer a realidade de um fenômeno diretamente onde este ocorre, estudando o fenômeno no seu contexto real, através de múltiplas fontes de evidência. Tais fontes irão auxiliar o pesquisador a identificar a melhor técnica para coleta e análise dos dados.

### **3.2 Seleção dos Sujeitos da Investigação**

Considerando a dinâmica e extensão da instituição estudada, a qual abrange 10 *campi* e uma reitoria, além de diversos polos de educação à distância, em um estado com extensão territorial de aproximadamente 237.536 km<sup>2</sup>, o estudo foi realizado em apenas um dos *campi* da instituição, possibilitando a realização da pesquisa de forma mais aprofundada e a obtenção de resultados mais robustos sobre a temática.

Nessa perspectiva, a pesquisa foi realizada com os atuais detentores de cargos de coordenação (FG) de equipes em teletrabalho, tanto na modalidade integral como parcial, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - *campus* Colorado do Oeste e com a Diretoria de Gestão de Pessoas da instituição, a qual exerce suas funções na reitoria, localizada na cidade de Porto Velho-RO.

O quadro de servidores do respectivo *campus* é composto por 94 docentes e 79 técnicos administrativos. No que tange aos cargos de gestão, objeto da presente pesquisa, estes estão divididos em coordenações, coordenações de curso e direções representados pelas siglas FG, FCC e CD, respectivamente. Essas 3 (três) funções apresentadas, somam atualmente 223 (duzentos e vinte e três) cargos de gestão no âmbito do IFRO, de acordo com informações extraídas do Painel de Indicadores da instituição.

Dentre esses 223 (duzentos e vinte e três) cargos, 27 (vinte e sete) deles pertencem ao *campus* Colorado do Oeste, sendo este o *campus* mais antigo e maior em extensão territorial, contando com mais de 1.200 (um mil e duzentos) alunos matriculados desde o ensino técnico

integrado ao ensino médio até cursos de especialização *lato sensu*. Desses 27 (vinte e sete) cargos disponíveis no *campus*, 8 (oito) são referentes aos cargos de direção (CD), 13 (treze) são funções gratificadas (FG) e 6 (seis) são coordenações de curso (FCC).

Considerando que as coordenações de cursos (FCC) não gerem equipes de servidores de maneira específica, os sujeitos dessa pesquisa se limitaram aos coordenadores (FG) integrantes de equipes em desenvolvimento de atividades na modalidade de teletrabalho, seja integral ou parcial. Não obstante, integrou também a pesquisa os dados coletados a partir da aplicação do piloto, diante a riqueza do conteúdo encontrado nesta fase da pesquisa, validando o instrumento e somando os dados coletados aos resultados. O Piloto foi realizado com 2 (dois) diretores de equipes em teletrabalho, os quais apesar de não desenvolverem atividades remotas no momento, já assim o fizeram no período da pandemia e atualmente lideram equipes onde há diversos integrantes inseridos no Programa de Gestão de Teletrabalho, sendo que a sua incorporação como sujeitos na pesquisa foi de grande relevância para o aprofundamento dos resultados.

Dessa forma, conforme quadro de vagas nos regimes integrais e parciais, lançadas pelo *campus* nos Editais de Teletrabalho de fluxo contínuo nº 29 e nº 30/2022, respectivamente, é possível determinar os gestores de equipes em teletrabalho.

A Figura 1 demonstra o quadro de vagas de teletrabalho em regime parcial, com o respectivo setor e percentual de carga horária a ser realizado de forma presencial, extraído do edital de chamamento público de manifestação de interesse para integrar o PGT.

**Figura 1** - Quadro de vagas de teletrabalho em regime parcial, conforme Edital nº 29/2022.

Setor*	Perfil	Vagas Regime de Execução Parcial	Carga horária a ser realizada de forma presencial
<b>DIREÇÃO GERAL</b>			
CGTI	Téc. em Tecnologia da Informação	3	20%
CGP	Assistente em Administração	1	20%
	Técnica em Secretariado	1	60%
<b>DIRETORIA DE ENSINO</b>			
CRA	Assistente em Administração	4	30%
DAPE	Pedagogo	1	40%
DEPAE	Pedagogo	1	60%
	Nutricionista	1	60%
	Assistente de Aluno	1	60%
<b>DEPEX</b>			
CIEEC	Assistente em Administração	1	80%

Fonte: [https://suap.ifro.edu.br/media/programa\\_gestao/SEI\\_23243.010869\\_2022\\_29-83d87d9139f54dc9b307f22c8b79b582.pdf/](https://suap.ifro.edu.br/media/programa_gestao/SEI_23243.010869_2022_29-83d87d9139f54dc9b307f22c8b79b582.pdf/)

Já a Figura 2 traz o quadro de vagas de teletrabalho em regime integral, com o respectivo setor, extraído do edital de chamamento público de manifestação de interesse para integrar o PGT.

**Figura 2** - Quadro de vagas de teletrabalho em regime integral, conforme Edital nº 30/2022.

Vagas Regime de Execução Integral		
Setor*	Perfil	Vagas Regime de Execução Integral
<b>DIRETORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO</b>		
COFIN	Assistente em Administração	1
	Telefonista	1
Contadoria	Contadora	1
CCL	Assistente em Administração	2
	Eletricista	1
<b>DAPE</b>		
CEaD	Assistente em Administração	1

Fonte: [https://suap.ifro.edu.br/media/programa\\_gestao/SEI\\_23243.010869\\_2022\\_29\\_1-ce8b1bda15324028957c385e74df9ebb.pdf](https://suap.ifro.edu.br/media/programa_gestao/SEI_23243.010869_2022_29_1-ce8b1bda15324028957c385e74df9ebb.pdf)

Nesse contexto, fica evidente a importância da realização de ações para o desenvolvimento de instrumentos de apoio aos diversos níveis hierárquicos de gestores que exercem o papel de liderança frente a equipes em teletrabalho, visando diminuir as barreiras e dificuldades encontradas pelos mesmos.

Também integrou a pesquisa a Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), a qual encontra-se localizada na reitoria do IFRO, e é um dos setores responsáveis pela implantação do Programa de Gestão de Teletrabalho na instituição, bem como pelo acompanhamento e aperfeiçoamento de modo geral do referido programa, além de ser parte integrante do PGT e gerir uma equipe específica.

Com base nos dados apresentados, a fim de proporcionar melhor compreensão dos sujeitos gestores de equipes em teletrabalho do *campus* Colorado do Oeste e sua respectiva função, bem como evidenciar se o mesmo além de gerir também realiza atividades na modalidade de teletrabalho integral ou parcial, elaborou-se o quadro 1 a seguir:

**Quadro 1 - Discriminação dos coordenadores de equipes em teletrabalho do *campus* Colorado do Oeste**

Entrevistado	Setor	Cargo	Teletrabalho	Modalidade	Equipe
Gestor I	CGTI	Coordenador de Tecnologia da Informação	Sim	Parcial	Sim
Gestor II	CGP	Coordenador de Gestão de Pessoas	Sim	Parcial	Sim
Gestor III	CRA	Coordenador de Registros Acadêmicos	Sim	Parcial	Sim
Gestor IV*	CIEEC	Coordenador de Integração Escola, Empresa e Comunidade	Sim	Parcial	Não possui equipe
Gestor V	COFIN	Coordenador de Orçamento e Finanças	Sim	Integral	Sim
Gestor VI	CCL	Coordenador de Compras e Licitação	Sim	Integral	Sim
Gestor VII**	CEAD	Coordenador de Cursos EAD	Não	X	Sim

Fonte: criado pela autora

\* Não foi realizada entrevista com o Coordenador de Integração Escola, Empresa e Comunidade pelo fato de não possuir equipe subordinada ao mesmo.

\*\*Não foi realizada entrevista com o Coordenador de cursos EAD tendo em vista que o servidor vinculado ao setor não está desenvolvendo suas atividades na referida coordenação.

Portanto, com base no detalhamento do quadro acima, foi possível identificar os gestores de equipes em teletrabalho do *campus* Colorado do Oeste, os quais exercem a função gratificada (FG) de coordenadores totalizando 5 (cinco) sujeitos, os quais soma-se a 2 (dois) diretores de equipes em teletrabalho, a serem entrevistados no âmbito do referido *campus*. Assim, somado à Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), chega-se a um total de 8 (oito) entrevistados que participaram da pesquisa.

### 3.3 Coleta de dados

Em um primeiro momento da coleta de dados, recorreu-se a análise documental dos editais de chamamento de teletrabalho lançados pelo IFRO em todos os *campi*, legislação federal sobre o assunto, portarias e resoluções de outras instituições que versam sobre a temática, a fim de levantar dados referentes a setores, funções e modalidades de trabalho que tiveram adesão dos servidores TAE'S. Também foi realizada a análise de regulamentos e sistemas de avaliação de outras instituições públicas que aderiram ao programa de gestão de teletrabalho, a exemplo da Controladoria Geral da União – CGU, um dos órgãos pioneiros na implantação do trabalho remoto.

Além disso, também foi utilizada como técnica de coleta de dados a realização de entrevistas a partir de um roteiro semiestruturado com os atuais coordenadores e diretores de equipes em teletrabalho do *campus* Colorado do Oeste, bem como entrevista em profundidade com a Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), uma vez que este último é um dos departamentos responsáveis pela implantação do programa de gestão de teletrabalho no âmbito do IFRO, assim como pelo gerenciamento e acompanhamento desta atividade de forma geral.

Nesse diapasão, a entrevista se qualifica como um procedimento face a face com o entrevistado, podendo ser também realizada por telefone ou outros recursos tecnológicos ou ainda com grupos focais. Tal procedimento envolve poucas questões não-estruturadas e geralmente abertas, com intuito de extrair visões e opiniões do participante (CRESWELL, 2021).

Ademais Creswell (2014), explica que a entrevista em profundidade permite explorar o tema de forma mais intensa do que a entrevista comum, possibilitando até mesmo a descoberta de novas ideias a respeito do assunto, refinando perguntas que não estão obtendo as informações pretendidas e refletindo sobre conceitos que requerem maior desenvolvimento. Por conseguinte, foi realizado o registro dos dados através do auxílio de um gravador e de apontamentos escritos pela pesquisadora, a qual conduziu o procedimento face a face com o entrevistado.

Para a coleta de dados por meio da entrevista, é necessário que haja uma permissão declarada ou escrita pelo sujeito que será entrevistado, bem como um “pacto” entre pesquisador e entrevistado, de que a identidade do mesmo não será revelada (CÂMARA. 2013). Assim, as

entrevistas foram precedidas de autorização de cada entrevistado (vide Termo de Livre Consentimento), gravadas e acompanhadas por anotações da pesquisadora, a fim de auxiliar no processo de análise do conteúdo.

Conforme preconizam as Resoluções nº 466/2012 e 510/2016, do Conselho Nacional de Saúde e o Ofício Circular nº 2/2021/CONEP/SECNS/MS, os participantes foram abordados previamente por e-mail e presencialmente, sendo consultado sua disponibilidade em participar da pesquisa, agendando dia, horário e local, conforme sua conveniência. Também foi esclarecido o motivo da pesquisa e apresentado uma breve síntese da mesma, bem como informado da necessidade de instalação prévia de aplicativos para realização de videoconferência, em caso de utilização de ambiente virtual e garantido ao sujeito o direito de recusa de participação.

As entrevistas foram realizadas em ambiente adequado, sendo a maioria delas realizada em uma sala física sem a presença de demais pessoas, estando apenas a pesquisadora e o entrevistado no ambiente. Em alguns casos, devido a impossibilidade de encontro presencial, foram realizadas em sala virtual criada pela pesquisadora de forma individual, visando atender de forma mais cômoda alguns entrevistados, se adequando as peculiaridades de cada um, uma vez que, considerando que grande parte dos sujeitos a serem abordados desenvolvem suas atividades em teletrabalho e que residem em localidades distintas da pesquisadora, foi conveniente a realização das entrevistas de forma virtual.

Também foi esclarecido pela pesquisadora a finalidade da pesquisa e seu objetivo, bem como os riscos e benefícios, garantindo ao sujeito o direito de recusa. Após, foi apresentado o TCLE, a fim de que o entrevistado manifestasse sua aceitação em participar da pesquisa de forma concreta, ficando com uma via do respectivo termo. Quanto às entrevistas realizadas em ambiente virtual de forma síncrona, o respectivo termo foi esclarecido e enviado previamente via chat ou e-mail ou ainda por outro canal de comunicação de fácil acesso solicitado pelo participante, sendo assinado digitalmente e enviado à pesquisadora através do mesmo canal, antes do início da entrevista. Nesse caso, foram esclarecidos ainda os riscos inerentes à utilização do ambiente virtual, tais como perda ou falha de conexão, armazenamento e segurança dos dados e outras intercorrências que possam vir a ocorrer.

Além disso, foi solicitado o consentimento do participante para realizar a gravação da entrevista em dispositivo de armazenamento de áudio ou vídeo, bem como esclarecido sobre o



direito de não responder a qualquer questão, sem necessidade de explicação ou justificativa para tal, podendo também se retirar da pesquisa a qualquer momento.

Quanto aos riscos e benefícios aos sujeitos participantes, a pesquisa foi considerada de risco mínimo, sendo eles a possibilidade de desconforto e insegurança para responder alguma questão, incômodo pelo dispêndio de tempo para participar da pesquisa, medo de exposição ou constrangimento por não saber responder alguma pergunta. Para reduzir esses riscos os participantes da pesquisa tiveram conhecimento do roteiro de entrevista com antecedência, sendo informados sobre a possibilidade de deixar de responder a qualquer questão que não estivesse confortável para abordar, bem como as entrevistas foram agendadas previamente, conforme melhor horário apontado pelos participantes. Foi esclarecido também quanto ao sigilo das entrevistas e não divulgação de nenhum dado sem o consentimento do voluntário. No que tange aos benefícios, a pesquisa contribuiu com o aperfeiçoamento das atividades de gestão do teletrabalho dos próprios gestores entrevistados e dos demais gestores no âmbito de toda instituição.

Durante a condução das entrevistas semiestruturadas foram abordados os seguintes temas: determinação do papel do líder em uma organização, rotina de trabalho, instrumentos e ferramentas utilizados no gerenciamento do teletrabalho, comunicação entre a equipe de trabalho e impressões gerais sobre o teletrabalho.

Quanto à realização da entrevista em profundidade, realizada com a Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), além das questões acima, foram explorados também temas relativos ao processo de implantação do teletrabalho no IFRO e da avaliação geral sobre o programa de gestão de teletrabalho (PGT).

Ao final das entrevistas, a pesquisadora realizou o *download* dos arquivos gerados armazenando-os em local seguro e apropriado, criando uma pasta no drive específica para tal finalidade com cópia em dispositivo de armazenamento externo, visando garantir a segurança dos dados, além de armazenar os arquivos físicos, tais como uma via de cada TCLE devidamente assinado, em pastas físicas, as quais foram armazenadas em local apropriado sob a responsabilidade da pesquisadora e serão mantidas por um período mínimo de 5 (cinco) anos. Após o decurso do período mínimo de armazenamento, não havendo mais a necessidade de preservação dos dados, estes serão excluídos de forma definitiva dos dispositivos de armazenamento eletrônico e os documentos físicos incinerados.

Para a validação do instrumento, foi utilizado o plano piloto com o objetivo de realizar um exame em pequena escala das ferramentas propostas para realização da pesquisa (MACKEY; GASS, 2005; SILVA; OLIVEIRA, 2015), garantindo sua integridade. Para tanto, foram realizadas entrevistas com dois diretores de equipes em teletrabalho do quadro da instituição, o que proporcionou a validação do instrumento de pesquisa e a incorporação dos dados coletados aos resultados.

### **3.4 Análise dos dados coletados**

No decorrer da análise dos dados, as respostas dos entrevistados foram mantidas nos exatos termos como responderam, com o propósito de preservar os dados em sua íntegra e realizar a confrontação teórico-empírico. Para a realização da análise de dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, calcada nos pressupostos de Bardin (2011). Vejamos, portanto, a definição trazida pela autora:

o termo análise de conteúdo designa: um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 2011, p. 47).

Bardin (2011) explica que a técnica de análise de conteúdo pressupõe três fases fundamentais, quais sejam: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, sendo que esta última abarca a inferência e a interpretação dos dados. Em suma, a primeira fase consiste basicamente na organização do material coletado e leitura prévia deste, onde foi separado aquilo entendido como de maior relevância de acordo com o objetivo da pesquisa. Na segunda fase, foi realizada a codificação e categorização dos dados, separando-os em grupos. Por fim, na terceira fase, a pesquisadora buscou tornar os dados brutos mais significativos e válidos, extraindo o conteúdo latente essencial à pesquisa e comparando os resultados obtidos com o referencial teórico utilizado.

No decorrer da realização da análise de conteúdo dos dados coletados por meio de entrevista, o pesquisador deve ter claro a importância do seu papel na compreensão e na (re)construção dos significados produzidos pelos entrevistados e o que se extrai da exteriorização dos mesmos. A análise do conteúdo e, em especial, as deduções que o pesquisador extrair ao realizar sua interpretação e a análise discursiva, devem estar diretamente

ligadas aos objetivos propostos para a realização da pesquisa, buscando sempre conferir credibilidade e integridade à análise de conteúdo (SILVESTRE; FILHO; SARAGOÇA, 2014).

Conforme os pressupostos apresentados por Bardin (2011), na presente pesquisa foram utilizadas todas as entrevistas realizadas com os coordenadores de equipes em teletrabalho do IFRO - *campus* Colorado do Oeste, acrescida das entrevistas com os diretores de equipes em teletrabalho realizadas no piloto, considerando a relevância e riqueza de conteúdo encontrada nestas. Todas as entrevistas foram gravadas mediante autorização dos entrevistados, sendo analisadas em busca dos pontos de maior relevância para obtenção dos resultados pretendidos. Após a realização dessa primeira análise do material, foi realizada a exploração do conteúdo de forma mais aprofundada, codificando-o em pontos comuns obtidos nas entrevistas, de acordo com os objetivos propostos, construindo parâmetros representativos para a categorização dos dados. Nesta última fase de categorização, os resultados obtidos foram tratados e interpretados pela pesquisadora, o que possibilitou a formação de agrupamentos por categorias, conforme as informações extraídas dos tópicos abordados no roteiro das entrevistas e as informações coletadas a partir da análise das mesmas e já filtradas na fase de codificação, o que possibilitou responder ao problema de pesquisa, com base nos resultados obtidos e com o referencial apresentado.

Nesse processo de análise dos dados, a triangulação se destaca na medida em que, através dela é possível fazer a combinação de diferentes metodologias para realizar a análise de um mesmo fenômeno, possibilitando um construto de teorias sociais (DENZIN; LINCOLN, 2005). De acordo com Davidson (2005), através da triangulação, a análise dos dados é realizada de forma conjunta, não considerando os dados de forma isolada, possibilitando assim diferentes visões em relação a questão de pesquisa e ajustando dados diversos sob a mesma abordagem teórica a fim de produzir um conhecimento mais amplo sobre o assunto, diferentemente do que seria encontrado com base na análise de apenas uma perspectiva (FLICK, 2013). Assim, com base nos pressupostos apresentados pelos autores, a técnica de análise de conteúdo é a que melhor se aplicou aos moldes da presente pesquisa, possibilitando a extração e interpretação das informações necessárias para atendimento aos objetivos propostos.

Câmara (2013) ressalta que em pesquisas qualitativas deve-se ter uma maior preocupação com o processo de coleta de dados do que com os resultados ou produto propriamente dito, uma vez que os pesquisadores buscam verificar como determinado fato se apresenta nas atividades, procedimentos e interações cotidianas, a fim de melhor compreendê-

lo e buscar soluções para o mesmo, caso seja necessário. Desse modo, através da análise dos dados coletados sob a técnica de análise de conteúdo, as respostas obtidas através das entrevistas foram elencadas e subdivididas em itens distintos que permitiram melhor estruturação da resposta para o problema.

### **3.5 Limitações do método de pesquisa**

Quando se trata de metodologia de estudo por meio da análise qualitativa, utilizando como instrumento de coleta de dados a realização de entrevistas, é conveniente que se atente ao fato de que o entrevistado pode se sentir acanhado com determinadas perguntas mais sensíveis ou complexas e preferiu respondê-las de maneira superficial ou mais cômoda, o que pode não transmitir a realidade dos fatos necessariamente. Outro fator a ser considerado é que o próprio entrevistador pode ter induzido o entrevistado a apresentar respostas que vão de encontro com o propósito da pesquisa, afetando a idoneidade dos dados coletados. Além disso, alguns questionamentos podem ter se distanciado do objetivo final do trabalho, fazendo com que a entrevista tenha se tornado exaustiva e causado uma resposta automática do entrevistado para chegar ao fim de maneira mais rápida. Visando diminuir tais riscos foram seguidos os protocolos de pesquisas com seres humanos e a mesma foi submetida ao Comitê de Ética do Instituto Federal de Rondônia - IFRO. Ressalta-se ainda, que antes da realização das entrevistas, cada entrevistado recebeu o roteiro com antecedência e assinou o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) de acordo com as Resoluções nº 466/12 e nº 510/2016, do Conselho Nacional de Saúde e o Gestor da Instituição assinou o Termo de Anuência autorizando a pesquisa no âmbito da instituição, não sendo identificado de forma concreta pela pesquisadora, no decorrer da coleta de dados, nenhuma das possíveis limitações elencadas.

#### 4 ESTUDO DE CASO: IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO NO IFRO

Neste capítulo será apresentado como se deu o processo de implantação do teletrabalho no IFRO e o percurso transcorrido até a consolidação do Programa de Gestão de Teletrabalho – PGT, no âmbito da instituição.

Implementar o regime de teletrabalho, também conhecido como *teleworking*, termo em inglês bastante utilizado, já era pauta de planejamento e discussões para muitas instituições públicas, inclusive para o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – IFRO, de acordo com informações obtidas junto a Diretoria de Gestão de Pessoas. No entanto, tratava-se de uma ideia a ser discutida e experimentada a longo prazo, com alguns setores específicos da instituição a princípio. Entretanto, devido à imposição repentina de medidas de contingenciamento ocasionadas pela pandemia do COVID-19, todas as atividades administrativas e pedagógicas da instituição foram submetidas ao trabalho remoto.

Dessa forma, uma instituição que prestava serviços à comunidade de forma totalmente presencial, foi submetida ao regime de teletrabalho de forma abrupta, inclusive nas atividades acadêmicas, tendo que se reinventar em diversos quesitos para continuar prestando um serviço contínuo e de qualidade.

O teletrabalho, de acordo com o contexto apresentado, foi e ainda tem sido um meio essencial para manter as atividades de diversas instituições cumprindo as recomendações de saúde pública relacionadas ao COVID-19 (BOCEAN; PUIU; VARZARU, 2021). Mesmo com a estabilização dos casos de COVID-19 no Brasil e da possibilidade de retorno às atividades presenciais, muitos órgãos, assim como o IFRO, implementaram o trabalho remoto como uma prática laboral contínua da organização, através da criação de regulamentos próprios de seus programas de gestão de teletrabalho, conforme especificidades de suas atividades, seguindo as normativas gerais sobre o assunto.

Desse modo, a relevância do tema abordado foi enfatizada na perspectiva de uma nova modalidade laboral adotada por diversos órgãos da administração pública, até mesmo como alternativa a diversos problemas enfrentados no setor público, o que ressalta a necessidade do desenvolvimento de pesquisas na área.

Através da Portaria nº 1617/REIT - CGAB/IFRO, de 14 de outubro de 2021, foi estabelecido os procedimentos gerais a serem observados no âmbito do IFRO, relativos à implementação do Programa de Gestão do Teletrabalho - PGT (IFRO, 2021). O PGT do IFRO

abrangeu atividades cujas características permitem a mensuração de produtividade, resultados e desempenho do participante em suas entregas, prevendo os regimes de execução parcial e integral, os quais são definidos de acordo com a natureza das atividades desenvolvidas pelo servidor. Quanto à seleção dos participantes para participação no programa, foi estabelecido o lançamento de Edital de chamamento de fluxo contínuo, com critérios técnicos necessários para adesão dos interessados (IFRO, 2021).

Além dos critérios elencados, o regulamento previu ainda que o PGT poderá ser alternativa aos servidores que atendam aos requisitos para remoção nos termos das alíneas "a" e "b" do inciso III do caput do art. 36, da Lei nº 8.112, de 1990, e para concessão da licença por motivo de afastamento do cônjuge ou companheiro prevista no art. 84 da Lei nº 8.112, de 1990, desde que o exercício de sua atividade seja compatível com o seu cargo e sem prejuízo para a Administração (IFRO, 2021).

A fim de dar maior sustentação e transparência ao PGT, foi publicada pela instituição em 25 de novembro de 2021, a Portaria nº 1824/REIT-CGAB/IFRO, divulgando a tabela de atividades do Programa de Gestão do IFRO, trazendo de forma clara as atividades que podem ser desenvolvidas no âmbito do teletrabalho (IFRO, 2021).

A partir da construção dos instrumentos legais do programa de gestão de teletrabalho na instituição, no ano de 2022, foram publicados editais de chamamento de participação no Programa de Gestão do IFRO na modalidade do Teletrabalho no âmbito de todos os *campi* da instituição, por um prazo inicial de seis meses, a fim de avaliar o andamento do programa no final do referido período, na seara das atividades administrativas. Constatada a viabilidade e a obtenção de resultados positivos com o PGT, foram publicadas outras normativas a respeito da matéria, com intuito de melhorar e atender as lacunas identificadas no decorrer da implantação do programa.

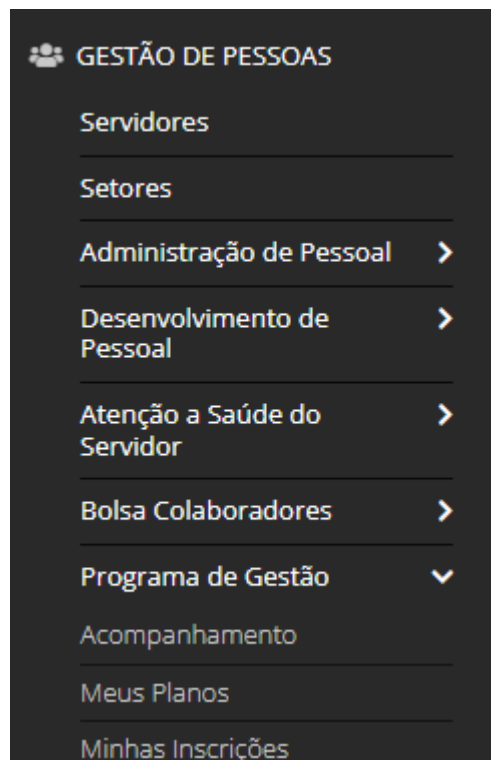
Nesse ínterim, foi publicada a Portaria nº 283/REIT - CGAB/IFRO, de 03 de março de 2022, divulgando a tabela de atividades do Programa de Gestão do IFRO de que trata o art. 8º da Portaria nº 1617/REIT - CGAB/IFRO, de 14 de outubro de 2021 (IFRO, 2022). Ainda, em 08 de março de 2022, foi publicada a Portaria nº 306/REIT-CGAB/IFRO, trazendo alterações à Portaria nº 1617/2021, quanto ao registro de controle de frequência, dispensando o participante do regime parcial do controle de frequência, cuja carga horária total seja preenchida no plano de trabalho (IFRO, 2022).

Com o intuito de estabelecer de forma clara e transparente e dar sustentação ao PGT,

foi publicada a Portaria nº 1533/2022, de 31 de agosto de 2022, que dispôs sobre os procedimentos gerais a serem observados no âmbito do IFRO, relativos à utilização do Módulo Programa de Gestão - SUAP (IFRO, 2022), para acompanhamento do PGT-IFRO, criando, portanto, um módulo no sistema institucional já utilizado, para os servidores e chefias fazerem e acompanharem os planos de trabalho de seu setor.

A Figura 3 demonstra a aba Gestão de Pessoas e o módulo Programa de Gestão implementado no SUAP.

**Figura 3** - Módulo Programa de Gestão criado no SUAP em 2022 para acompanhamento do PGT.



Fonte: <https://suap.ifro.edu.br/>

A partir da implementação do módulo Programa de Gestão no SUAP, sistema que já havia sendo utilizado pelo IFRO há algum tempo, adquirido do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte - IFRN e adaptado às necessidades do IFRO, foi possível a realização das inscrições nos editais de chamamento ao PGT, a criação e encaminhamento dos planos de trabalho para a chefia imediata, a qual cabe autorizar e acompanhar a execução das atividades, conforme demonstram as Figuras 4, 5 e 6.

A figura 4 demonstra o módulo do SUAP onde se encontra o Edital e o status da inscrição do servidor no PGT, a fim de verificar o seu deferimento, trazendo também a opção de adicionar e verificar seus planos de trabalho.

**Figura 4** - Aba para acompanhamento de inscrição do PGT no SUAP

Início > Minhas inscrições

▼ Minhas Inscrições

#	Edital	Modalidade	Status	Planos de Trabalho
713	Edital 03/2022 Chamamento Programa de Gestão - Campus Colorado (SEMIPRESENCIAL) <a href="#">Ver Edital</a>	Semipresencial	Deferida	<a href="#">Adicionar Plano</a> <a href="#">Ver Planos</a>
1116	Edital nº 29 de Teletrabalho Fluxo Contínuo - R. PARCIAL <a href="#">Ver Edital</a>	Semipresencial	Deferida	<a href="#">Adicionar Plano</a> <a href="#">Ver Planos</a>

Fonte: <https://suap.ifro.edu.br/>

Na figura 5 verifica-se o módulo Planos de Trabalho disponibilizado no SUAP, o qual possui as abas Planos Cadastrados, Planos Encaminhados, Planos Autorizados, Planos Entregues e Planos Finalizados.

**Figura 5** - Aba para inserção dos Planos de Trabalho no SUAP

Início > Planos de Trabalho

## Planos de Trabalho

[Adicionar Plano](#) [Adicionar Plano](#)

Planos Cadastrados | Planos Encaminhados 1 | Planos Autorizados | Planos Entregues 2 | Planos Finalizados 27

ⓘ Nenhum plano cadastrado.

Fonte: <https://suap.ifro.edu.br/>

Já a figura 6 demonstra o módulo Planos de Trabalho na visão do gestor de equipe, o qual possui as abas Todos, Cadastrados, Encaminhados, Autorizados, Entregues e Finalizados.



**Figura 6** - Aba para acompanhamento pelo gestor dos planos de trabalho

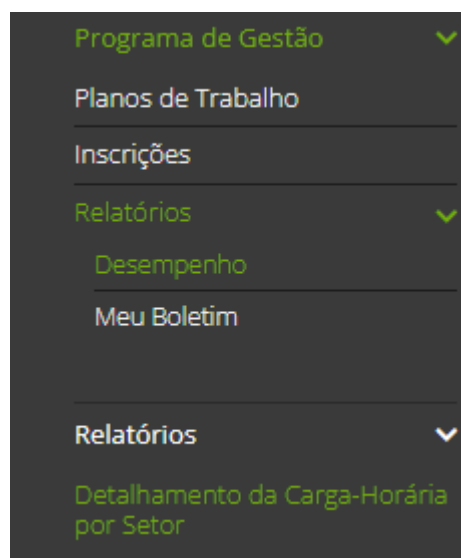


Fonte: <https://suap.ifro.edu.br/>

Ainda, visando melhorar os processos de avaliação, em fevereiro de 2023, foram implementadas novas ferramentas de acompanhamento no sistema, proporcionando ao gestor uma visão mais detalhada quanto às atividades desenvolvidas e as entregas realizadas pelos membros de sua equipe, conforme mostram as figuras 5, 6, 7 e 8.

Na figura 7 é possível observar a aba Relatórios, que foi implementada posteriormente a fim de dar transparência e publicidade sobre o desempenho dos integrantes do PGT.

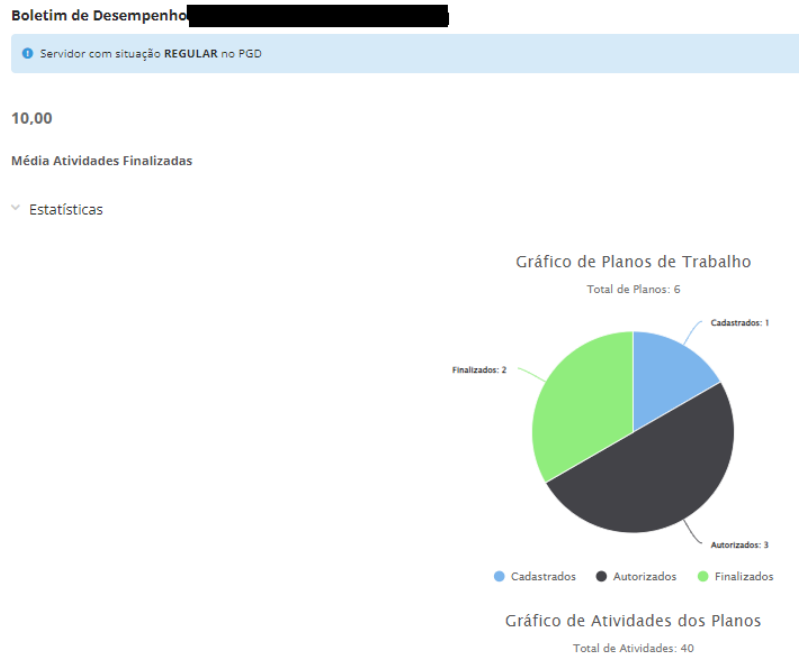
**Figura 7** - Aba que possibilita analisar o desempenho dos membros da equipe



Fonte: <https://suap.ifro.edu.br/>

Observa-se na figura 8 que é possível acompanhar o desempenho individual de cada integrante do PGT pelo gestor da equipe.

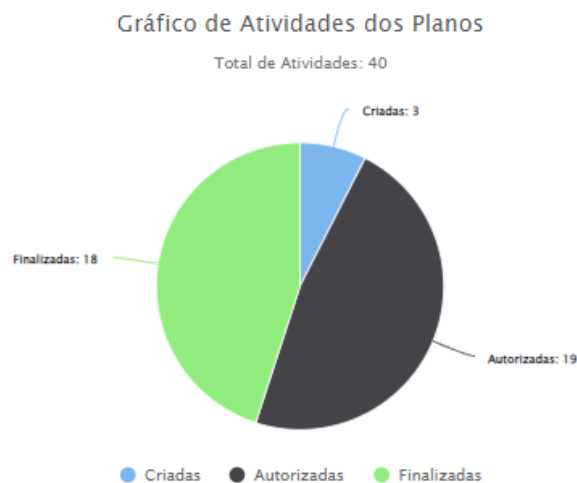
**Figura 8 - Boletim de desempenho do servidor integrante do PGT**



Fonte: <https://suap.ifro.edu.br/>

Na figura 9 é possível observar o detalhamento das atividades do plano de trabalho do servidor, a partir do percentual de atividades criadas, autorizadas e finalizadas.

**Figura 9 - Detalhamento do boletim individual de desempenho**



Fonte: <https://suap.ifro.edu.br/>

Por fim, a figura 10 demonstra um detalhamento das atividades ainda mais preciso, a qual traz o Top 5 de atividades desempenhadas pelo servidor integrante do PGT, conforme

suas entregas realizadas no plano de trabalho.

**Figura 10** - Continuação do detalhamento do boletim individual de desempenho



Fonte: <https://suap.ifro.edu.br/>

Dessa forma, tornou-se possível que servidor, chefia e servidores de modo geral acompanhem de forma clara e transparente o desenvolvimento das atividades a serem desenvolvidas e o cumprimento das mesmas, podendo ainda atribuir carga horária e nota para cada atividade cadastrada.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Tendo em vista todos os materiais coletados durante a realização da pesquisa, nesta seção foram discutidos e analisados os dados para que se possa, por fim, compreender se os objetivos foram ou não alcançados. Para tanto, o presente tópico será dividido da seguinte maneira: Análise Temática, a qual foi organizada e dividida em categorias e Produto Técnico.

### 5.1 Análise Temática

As entrevistas foram avaliadas por meio da Análise Temática, ou seja, após a leitura da transcrição das entrevistas, os textos foram codificados e organizados em categorias que serão expostas nessa seção (BOEIJE, 2010). Assim, as falas dos entrevistados foram analisadas e organizadas em oito categorias expostas no quadro abaixo, com os principais trechos a respeito do tema.

#### 5.1.1 Caracterização do líder

Nessa primeira categoria os entrevistados demonstraram ter conhecimento sobre conceitos de liderança e gestão, definindo líder como uma pessoa que se destaca dentro do grupo, que motiva, impulsiona, conduz, orienta como deve desenvolver as atividades profissionais, fazendo com que a equipe alcance objetivos, bem como apresentaram algumas características da liderança, tais como proatividade, empatia, boa comunicação e experiência profissional. Essas afirmações podem ser observadas por Cunha (2012) quando se refere a liderança em uma perspectiva de condução e ação e por Abdalla *et al.* (2016), o qual faz menção à presença de um grupo de pessoas, visto que o líder necessita de subordinados para conduzir. Os achados também vão de encontro com Cortella (2017), no sentido de que o líder “inspira pessoas, ideias, projetos e situações” e que a liderança é desenvolvida ao longo da vida, podendo ser a partir de experiências vivenciadas. Goleman (2014), também traz uma importante característica da liderança que foi destacada pelos entrevistados, sendo ela a empatia.

Além disso, Maak e Pless (2009), reforçam que o líder detém a responsabilidade de solucionar problemas e estimular a equipe, visualizando e buscando atender as necessidades dos demais com o intuito de melhorar o ambiente, o que contribui para o desempenho da equipe,

que segundo Malik *et al.* (2011), é um dos reflexos diretos da liderança. Tais premissas podem ser notadas na fala dos entrevistados quando mencionam que um dos papéis do líder é conduzir as pessoas para alcançar os objetivos da instituição, o que se traduz em desempenho organizacional.

**Quadro 2 - Categorização dos dados - Categoria 1. (continua)**

VIVÊNCIAS	CATEGORIAS
<p>“Dentro do IFRO, das instituições públicas de modo geral, o papel de líder não é desenvolvido, você é gestor. Dentro do instituto eu não vejo que há uma preparação para líder. Mas compreendo líder como aquela pessoa que se destaca dentro do grupo, que conduz, orienta como deve desenvolver as atividades profissionais. É parte da equipe e ao mesmo tempo quem conduz, como um lobo com sua matilha.” (Entrevistado 1)</p> <p>“Em uma análise muito crítica, eu não sou uma líder, sou uma gestora. Às vezes eu me identifico com o papel de liderança, quando tem situações que eu preciso atuar para que aquilo aconteça, mas eu fui moldada para ser uma gestora. Mas tenho características que se aproximam da liderança, como a proatividade, puxar a frente das coisas.” (Entrevistado 1)</p> <p>“O líder é aquele que vai coordenar a equipe em busca dos objetivos da instituição.” (Entrevistado 2)</p> <p>“Eu acredito que minhas competências de liderança foram desenvolvidas com a experiência e tempo de serviço. Vejo como característica principal a experiência que adquiri na gestão de conflitos.” (Entrevistado 2)</p> <p>O papel do líder é fazer com que a equipe alcance os objetivos do setor, da área, gerenciar a equipe de forma conjunta para que todos consigam alcançar o objetivo da organização.” (Entrevistado 3)</p>	<p>Categoria 1 - Caracterização do líder</p>

**Quadro 2 - Categorização dos dados - Categoria 1. (continuação)**

“Acredito que sou um líder nato por experiências na infância, só que ninguém nasce sabendo, as competências vão sendo desenvolvidas ao longo tempo, mas a questão de reunir as pessoas e colocar a minha opinião é algo desde a infância, do meu perfil mesmo.” (Entrevistado 3).

“A liderança é o estímulo, é a sabedoria de influenciar pessoas para atingir objetivos, é o elemento primordial em uma organização capaz de conduzir/elevar seu crescimento juntamente com todos os seus colaboradores.” (Entrevistado 4).

“O líder precisa trazer consigo a identidade da organização, do setor ou departamento que lidera, acima de tudo ser exemplo de dedicação, conhecimento na área de atuação, honestidade, confiabilidade, proteção à equipe, perceber e identificar dificuldades, reconhecer habilidades, ter como objetivo levar sua equipe a alcançar a missão institucional/organizacional.” (Entrevistado 4).

“Acredito que não sou um líder nato. Creio que ao longo do tempo têm sido aprimoradas as competências de lideranças.” (Entrevistado 4).

“Acredito que liderança é a capacidade que o indivíduo tem de liderar, motivar e impulsionar as pessoas ao seu redor. O líder precisa ter uma visão da organização como um todo, ser capaz de resolver problemas, gerenciar conflitos e motivar seus liderados a atingir os resultados que a instituição precisa.” (Entrevistado 5)

“Pra mim liderança é você tomar decisões, você direcionar uma equipe e também guiar pelo caminho, tomar decisões, sempre utilizando o diálogo e não de forma autoritária.” (Entrevistado 6)

**Quadro 2 - Categorização dos dados - Categoria 1. (continuação)**

<p>“Eu acredito que foram desenvolvidas com experiências pessoais e também na instituição mesmo. Não me coloco como uma líder nata não.” (Entrevistado 6)</p> <p>“Acredito que a liderança está alinhada com empatia. O processo de trabalho geralmente é algo linear, porém as diversidades e características de cada colaborador requer a atenção especial do líder. Nesse sentido, a importância do líder está em avaliar cada colaborador a fim de melhor desempenho para a equipe.” (Entrevistado 7)</p> <p>“Acredito que minhas características como líder seja boa comunicação e empatia e que foram desenvolvidas dia após dia diante das adversidades.” (Entrevistado 7)</p> <p>“Liderança pra mim é a pessoa que lidera pessoas naturalmente, e desempenha o papel de orientar e fazer acontecer sem imposição.” (Entrevistado 8)</p> <p>“Sou paciente, atencioso e mantenho boa comunicação entre os liderados.” (Entrevistado 8)</p>	
--	--

Fonte: dados da pesquisa (Mar-Mai/2023)

Desse modo, constata-se a partir dos trechos em destaque, que os sujeitos entrevistados possuem conhecimento acerca de proposições de liderança e que muitas características essenciais à liderança foram desenvolvidas. Ainda, sobre as principais características do líder, sejam elas natas ou adquiridas, concordam que é um ponto que deve ser considerado para assumir uma função de gerenciamento.

### 5.1.2 Teletrabalho

Quanto à implantação do teletrabalho, os entrevistados afirmaram que no contexto da pandemia do COVID-19, considerando que todos foram colocados em teletrabalho de maneira

impositiva e sem muitas orientações de como desenvolver as atividades, foi um processo de adaptação um pouco complexo. Percebe-se também que, apesar do fato de o IFRO ter iniciado estudos sobre a implantação do programa de gestão ainda no ano de 2018, não era algo concretizado, pois dependia de estudos específicos com cargos e setores.

Dessa forma, nota-se que a implantação do teletrabalho já era algo que vinha sendo planejado pela instituição, o que corrobora com as afirmações de Nogueira e Patini (2012), quanto ao fato de que transformações no cenário laboral já vinham ocorrendo em muitos órgãos da administração pública antes mesmo dessa imposição generalizada trazida pela pandemia do Covid-19.

O teletrabalho imposto pela pandemia do COVID-19, que durou cerca de dois anos, fez com que a instituição tomasse medidas rápidas e eficazes para que pudesse desenvolver as atividades da melhor forma possível, regulamentando o teletrabalho no seu âmbito interno, a partir de legislações federais sobre a matéria e adaptando os sistemas institucionais já utilizados, continuando a entregar um serviço de qualidade para os seus usuários. Nota-se assim, que as medidas tomadas pela instituição se assemelham ao apontado por Fischer (2002), no que tange ao desempenho das pessoas no trabalho e o modelo de gestão serem determinados por fatores internos e externos ao contexto organizacional, bem como ao exposto por Golden e Raghuram (2009), em relação aos fatores considerados para a implantação de uma nova política/prática no âmbito de uma organização, levando em conta variáveis como tipo de atividade desenvolvida, setores e profissões, cultura organizacional, infraestrutura digital e práticas de gestão.

Atualmente, devido a constatação da viabilidade do desenvolvimento de diversas atividades em formato remoto, a instituição conta com aproximadamente quatrocentos servidores inscritos no Programa de Gestão de Teletrabalho, dos quais exercem atividades de forma integralmente remota ou parcialmente, sendo esta última conhecida como híbrida.

Todavia, ressalta-se que por se tratar de uma instituição em que a atividade finalística é a educação presencial, é necessário ter atenção aos setores participantes e a carga horária para execução de atividades remotas, visando manter os atendimentos presenciais sempre que necessário, o que leva a crer que a modalidade híbrida é a que melhor se adequa aos objetivos da instituição.

Nesse contexto, os entrevistados demonstraram que houve a necessidade de adaptar espaços físicos e equipamentos em suas residências para realizar suas atividades laborais,



criando um ambiente semelhante ao ambiente de trabalho da instituição, o que vai de encontro com os apontamentos de autores como Hislop, Axtell e Daniels (2009), Mello (2011), Mello (1999), Filho e Brasil (2019), Oliveira (2017) e Rocha e Amador (2018), no que tange a definição de teletrabalho como sendo a execução de atividades fora do ambiente físico da organização, podendo ser desenvolvida de qualquer local, através do uso de tecnologias da informação e comunicação.

Também foi apontado por alguns dos entrevistados que, atualmente com a implantação do programa de gestão, há uma maior dificuldade de gerir a equipe, justamente pelo fato de lidar com duas frentes, uma presencial e outra remota, sendo necessário um maior planejamento das atividades visando integrar ambas as frentes em todas as atividades do setor, o que remonta novamente as premissas de Golden e Raghuram (2009), quanto a necessidade de práticas de gestão compatíveis com a instituição e até mesmo com determinado setor específico.

**Quadro 3 - Categorização dos dados - Categoria 2. (continua)**

VIVÊNCIAS	CATEGORIAS
<p>“Na pandemia, quando todos nós estávamos em teletrabalho, eu particularmente gostava muito da forma como a gente se organizou. Eu sinto mais dificuldade hoje no híbrido, para gerenciar teletrabalho e presencial do que na pandemia quando todos estávamos em teletrabalho, era mais simples, agora tem duas frentes.” (Entrevistado 1)</p> <p>“No início, na pandemia, foi um pouco complicado devido a característica do setor, mas depois fomos experimentando essas rotinas e conseguimos compreender melhor em como realizar os atendimentos, o que facilitou quando entramos realmente no teletrabalho regulamentado.” (Entrevistado 2)</p> <p>“Na minha equipe há servidores que fazem atividade presencial, híbrida e totalmente remotas.” (Entrevistado 2)</p>	<p>Categoria 2 - Teletrabalho</p>

**Quadro 3 - Categorização dos dados - Categoria 2. (continuação)**

“Tinha sido iniciado um estudo em 2018 sobre a implantação do teletrabalho no IFRO. Foi montada uma comissão com base na Instrução Normativa que falava da possibilidade do teletrabalho, mas era muito raso o conhecimento. Na época a comissão se reuniu e achou tão inviável de fazer, como reconhecer quais as áreas que podiam desenvolver atividades mas havia sido sim feito um estudo, mas não conseguiu chegar em uma conclusão, mas existia sim a demanda de dar continuidade sobre essa percepção do que era o teletrabalho, quem poderia realizar na instituição, a gente iniciou final de 2018, mas não conseguiu chegar em um modelo para se propor para a instituição.”  
(Entrevistado 3)

“Com a pandemia todos fomos obrigados a migrar para o teletrabalho. Com isso fez com que a instituição tivesse uma preocupação com a regulamentação. E até mesmo as políticas governamentais trouxeram a possibilidade mais clara do teletrabalho, de como organizar. Podemos dizer que a COVID-19 foi a grande impulsionadora do teletrabalho, não só aqui, mas até na rede privada e no mundo todo.”  
(Entrevistado 3)

“Com a pandemia a gente perdeu muito a noção de tempo, então como não tinha muita coisa pra fazer, só ficar dentro de casa, você via seu sistema cheio de processos e queria resolver tudo. Então pra mim foi um pouco complexo. Teve dias que eu sentei no computador 8 horas, parei para almoçar e fui até 10 horas da noite e não foi só uma vez, foram várias vezes.

Para mim foi mais difícil organizar essa questão do tempo, separar as coisas do trabalho e da família, mas foi mais ali no auge da pandemia.” (Entrevistado 3)

**Quadro 3 - Categorização dos dados - Categoria 2. (continuação)**

“Foi necessário adaptar espaço físico, horários e ainda é por que a gente ainda está em uma fase de aprendizagem sobre teletrabalho.” (Entrevistado 3)

“Hoje temos um número significativo de servidores participantes, em torno de 400 servidores participando, tanto integral como parcial, entre técnicos e docentes.” (Entrevistado 3).

“Em relação aos setores participantes, a gente precisa de uma atenção especial porque não podemos esquecer que a nossa atividade finalística é a educação presencial e que mais de cinquenta por cento do nosso quadro é de docentes. Talvez o parcial tenha uma tendência a aumentar a carga horária.” (Entrevistado 3)

“Antes da pandemia, a equipe desempenhava atividades no formato presencial, ou seja, se deslocava até a sede do *campus* para em uma sala reservada, acessar aos sistemas e realizar os procedimentos necessários da Coordenação. No entanto, com o advento do teletrabalho mudou apenas o local de acesso a esses sistemas e, a comunicação da equipe que passou a ser por meios eletrônicos, porém, as atividades continuaram sendo desenvolvidas da mesma forma, uma vez que presencialmente ou remotamente os meios de acesso aos sistemas permaneceram disponíveis em qualquer lugar que possua conexão à internet.” (Entrevistado 4).

“O teletrabalho imposto pela pandemia foi a oportunidade de diagnosticar os pontos positivos e possíveis pontos negativos em desempenhar as atividades nesse formato de trabalho remoto.” (Entrevistado 4)

**Quadro 3 - Categorização dos dados - Categoria 2. (continuação)**

“Precisa ser analisada as características de cada setor da Instituição para definir a possibilidade ou não de adesão ao teletrabalho. Em se tratando do IFRO/*Campus* Colorado do Oeste, considerando tratar de uma Instituição de Ensino, na qual a maioria dos cursos são realizados na modalidade presencial; Considerando a existência de alojamentos estudantis nos quais residem alunos nos períodos letivos; Considerando que a maioria dos setores do *campus* são de atendimento direto ao público, acredito que há possibilidade de aumentar os setores a desempenharem atividades por meio do teletrabalho, porém, na modalidade híbrido, de maneira que sempre permaneça pelo menos um servidor atendendo de maneira presencial o público alvo.” (Entrevistado 4).

“A pandemia chegou, estávamos trabalhando 100% remoto, com filhos em casa e com medo do incerto, emocionalmente desestabilizados por todo o contexto. O princípio foi um misto de amor e ódio rsrs... Mas foi complicado, era difícil manter a rotina, organizar prazos, e os sistemas não tinham todas as funcionalidades que nós precisávamos para conseguir desenvolver o trabalho de forma redonda.” (Entrevistado 5)

“Não tivemos treinamento, fomos adaptando a rotina conforme os problemas iam chegando. (Entrevistado 5)

“Eu acredito que as duas modalidades são importantes e atendem bem às necessidades da instituição, o que define melhor a aplicabilidade de cada modalidade, são as atividades que o setor exerce.” (Entrevistado 5)

**Quadro 3 - Categorização dos dados - Categoria 2. (continuação)**

“Eu acho que a modalidade depende muito do setor. Tem setores que eu creio que o 100 % é o melhor, como o financeiro. O financeiro eu vejo que não tem a necessidade de ficar híbrido, presencial e remoto, mas setores que eu acredito que seja importante ter o atendimento presencial, por que a gente está em uma instituição que tem cursos presenciais, então em algum momento é importante ter esse atendimento presencial também.” (Entrevistado 6).

“Na pandemia eu tive altos e baixos, às vezes eu gostava muito, mas às vezes sentia necessidade de ter contato com as pessoas, me fazia falta uma troca de ideia com os colegas, então foi assim um impacto e em alguns momentos sentia falta do presencial.” (Entrevistado 6)

“No começo foi de receio das atividades empregadas, visto que não sabíamos se a pandemia iria perdurar e se era viável a execução do suporte remoto.” (Entrevistado 7)

“Foi sem dúvida uma evolução administrativa, visto que as funções desenvolvidas no setor de tecnologia da informação. A função desse setor é puramente de suporte com questões administrativas internas, das quais em grande parte foram desenvolvidas com competência de forma remota, aliado ao trabalho presencial da equipe.” (Entrevistado 7)

“É de praxe que todo começo de algo diferente é difícil, contudo, no decorrer dos meses as atividades foram evoluindo e conseguimos nos adaptar para prestar o melhor atendimento aos clientes. Isso com apoio de algum servidor presencial para prestar atividades que só poderiam ser executadas presencialmente.” (Entrevistado 7)

**Quadro 3 - Categorização dos dados - Categoria 2. (continuação)**

<p>“Durante a pandemia foi observado que há diversas atividades que podem ser executadas de forma remota que resulta em maior produtividade. Qualquer modelo de negócio almeja a produtividade dos seus colaboradores, e não a permanência física “<i>como um batedor de ponto apenas</i>”. É claro, não são todas atividades que podem ser executadas nesse formato, mas as que podem tendem a crescer e outras a evoluir para esse formato.” (Entrevistado 7)</p> <p>“O formato híbrido tem sido mais produtivo, o fato de ver pessoas e interagir com elas, para mim, é importante para a saúde mental e física. Não espero perder a opção de trabalhar remotamente, mas acredito que qualquer que seja o governo isso se perpetuará nos órgãos públicos. E sim, a interação física com a equipe é de extrema importância para ambos, e tende a solidificar.” (Entrevistado 7)</p> <p>“O trabalho presencial eu acho melhor, o teletrabalho tem várias interferências familiar” (Entrevistado 8)</p>	
---	--

Fonte: dados da pesquisa (Mar-Mai/2023)

A partir da análise do conteúdo extraído da fala dos entrevistados, restou evidente a maneira abrupta que foi implantado o teletrabalho na instituição, no contexto da pandemia do Covid-19. No entanto, após um período de adaptação e de busca por conhecimento, foi constatada a viabilidade do desenvolvimento de diversas atividades em formato remoto, e os servidores foram se familiarizando e se adaptando a essa nova modalidade laboral, sendo que após o período experimentado, acreditam que se perpetuará na administração pública, como uma grande evolução administrativa.

### 5.1.3 Vantagens do teletrabalho

No que concerne às vantagens do teletrabalho, os resultados encontrados vão de

encontro com as considerações apresentadas nos estudos de Fuji (2020), Filardi *et al.* (2020), Goulart (2009) e Bergamaschi *et al.* (2018), quanto ao aumento da produtividade nessa modalidade laboral proporcionada pela maior concentração e redução de interrupções, conforme pode ser identificado de forma precisa nas falas dos sujeitos 2, 3, 5, 6 e 7.

Além disso, a organização de fluxos e melhor otimização de processos destacada na fala do sujeito 1, especificamente, corrobora com o exposto por Filardi *et al.* (2020), o qual menciona como ponto positivo a criação de métricas para mensuração de produtividade.

Nota-se também, que a redução de custos tanto para o servidor como para a instituição, aparece reiterada vezes nas entrevistas, confirmando as premissas apresentadas por autores como Daniels *et al.*, (2001), Vilarinho *et al.* (2020) e Filardi *et al.* (2020), assim como questões relacionadas a flexibilidade, tempo com a família e qualidade de vida, apontados por praticamente todos os autores.

Outro ponto importante apontado pelo sujeito 3, foi a manutenção de pessoas na instituição e a redução considerável de custos para a instituição devido a otimização de espaços físicos e infraestrutura, o que condiz com o exposto por Daniels *et al.* (2001), Goulart (2009) e Bergamaschi *et al.* (2018).

**Quadro 4 - Categorização dos dados - Categoria 3. (continua)**

VIVÊNCIAS	CATEGORIA
<p>“O teletrabalho trouxe vantagens como organização do fluxo, melhor sistematização dos processos, com registros do que se faz, melhor atribuição das demandas e divisão do trabalho de forma mais equitativa” (Entrevistado 1)</p> <p>“Em condições normais dentro da equipe eu considero que o teletrabalho parcial atende as demandas do setor, considerando que tem um fluxo de atendimento presencial muito grande, mas também passou a ter atendimentos virtuais com a pandemia” (Entrevistado 2)</p>	<p>Categoria 3 - Vantagens do teletrabalho</p>

**Quadro 4 - Categorização dos dados - Categoria 3. (continuação)**

“Os resultados a gente percebe na vida dos servidores, um dos objetivos do PGT é a oportunidade de melhoria na qualidade de vida. Quando você fala com o participante, nota que houve uma melhoria na organização da vida pessoal com o trabalho, principalmente aqueles que têm cuidado com filhos, questões de saúde com tratamento de psicologia, fisioterapia, eles conseguiram uma melhor organização do tempo. Quando você pensa naqueles que precisavam de um deslocamento mais longo para chegar na instituição também nota-se melhorias. No geral, a gente percebe muitas melhorias voltadas para a qualidade de vida do servidor e a gente conseguiu até manter algumas pessoas na instituição em virtude do teletrabalho.” (Entrevistado 3)

“Em relação aos ganhos, a gente percebe que em algumas áreas houve um ganho significativo, uma melhora de concentração para realizar atividades e outras talvez ainda falte uma melhoria no processo.” (Entrevistado 3).

“Pontos positivos qualidade de vida e para a gestão em si teve um ponto positivo que foi a reorganização dos espaços físicos, foi possível otimizar espaços, a própria reitoria, tendo a redução de muitos custos, desde a copa, do café servido, então a administração de modo geral teve uma redução de custos bem significativa.” (Entrevistado 3)

“Podemos destacar alguns impactos positivos com a implantação do teletrabalho, tais como: redução considerável de custos para a instituição; otimização de espaço físico na Instituição; aproveitamento da condição que foi imposta por intermédio da pandemia quanto à adequação e ambientação dos serviços prestados, de forma a atender a real necessidade das entregas decorrentes deste Setor; melhor qualidade de vida com otimização do tempo com mobilidade;



**Quadro 4 - Categorização dos dados - Categoria 3. (continuação)**

<p>escolha do ambiente de trabalho; flexibilidade de horários; redução de custos com transportes; diminuição de risco com o deslocamento; diminuição de absenteísmo; maior interação familiar entre outros indiretamente.” (Entrevistado 4)</p> <p>“Eu acho que o trabalho rende mais, não temos tantas interrupções desnecessárias como quando estamos 100% presencial.” (Entrevistado 4)</p> <p>“Flexibilidade de horários, ambiente de trabalho mais calmo, produtividade do setor aumentou.” (Entrevistado 5)</p> <p>“Eu acredito que é possível desenvolver bem no trabalho remoto e é até melhor desenvolvido no programa de gestão, ele é mais desenvolvido porque não tem atrapalho, você só fica ali focado no que você tem que desenvolver, não tem tantas interrupções quanto o presencial tem.” (Entrevistado 6)</p> <p>“O ponto positivo é que você consegue executar mais tarefas com maior concentração, sem interrupções” (Entrevistado 6)</p> <p>“No contexto do trabalho remoto, podemos ajudar os usuários a se comunicar e colaborar com os clientes, fornecendo informações e respostas rápidas e precisas a perguntas e problemas. Por exemplo, lidamos algumas vezes com usuário com problema ao criar documentos ou utilizar aplicativos ou outros problemas técnicos específicos. Além disso, com uma boa interação fomos capazes de lidar com várias tarefas simultaneamente, a fim de aumentar a produtividade e a eficiência do trabalho da equipe.” (Entrevistado 7)</p>	
---	--

**Quadro 4 - Categorização dos dados - Categoria 3. (continuação)**

<p>“A qualidade de vida é um dos principais pontos e eu acredito também que houve uma melhora na produtividade e eficiência na prestação dos serviços.” (Entrevistado 7)</p> <p>“O ponto positivo é estar mais próximo da família.” (Entrevistado 8)</p>	
--	--

Fonte: dados da pesquisa (Mar-Mai/2023)

Com base no quadro apresentado, nota-se que o teletrabalho apresenta inúmeras vantagens para a maioria dos entrevistados, merecendo destaque para questões ligadas ao aumento de concentração e produtividade, flexibilidade de horários, economia, tanto para servidor com deslocamentos, como para instituição com infraestrutura e redução de afastamento de servidores, e principalmente a melhoria na qualidade de vida, a qual é uma consequência direta dos diversos benefícios apontados.

#### 5.1.4 Desvantagens do teletrabalho

Já no que se refere às desvantagens do teletrabalho mencionadas pelos entrevistados, foi identificado fatores como dificuldade de interação e integração da equipe com a consequente perda da sensação de pertencimento à instituição, os quais também foram encontrados nas pesquisas realizadas por Bergamaschi *et al.* (2018) e Filardi *et al.* (2018).

Ademais, foram encontradas ainda questões relacionadas ao processo de comunicação/socialização, distribuição e gerenciamento de atividades e adequação de horários, o que é confirmado nos estudos realizados por Vilarinho, Paschoal e Demo (2020), Dacal e Cova (2022) e Filardi *et al.* (2020), como possíveis pontos negativos ocasionados pelo teletrabalho.

**Quadro 5-** Categorização dos dados - Categoria 4. (continua)

VIVÊNCIAS	CATEGORIA
<p>“Para o meu setor o teletrabalho na modalidade integral traz prejuízos, por que eu vejo que o servidor perde o vínculo, parece que a pessoa não faz parte daquela equipe.” (Entrevistado 1).</p> <p>“Eu vejo que o teletrabalho integral para o meu setor traz prejuízos porque a gente tem um fluxo de atendimento presencial muito grande.” (Entrevistado 2)</p> <p>“Hoje primeiro você tem que descobrir a fonte do problema para depois marcar uma reunião, muitas vezes online, chamar a equipe para discutir e é diferente fazer uma reunião do que um diálogo aberto como no presencial. Agora não, você precisa agendar uma reunião, ou seja, cria uma formalidade para uma coisa que você resolvia ali no bate-papo.” (Entrevistado 3)</p> <p>“Aumentou muito o fluxo de atendimento pra mim tanto presencial quanto no telefone, por que antes você compartilhava o telefone com várias pessoas. Também a distribuição das atividades que era mais prático no convívio diário.” (Entrevistado 3)</p> <p>“Achei que dificultou um pouco mais a questão da integração de novos servidores na equipe.” (Entrevistado 3)</p> <p>“Eu percebo que algumas pessoas que estão em trabalho remoto perderam esse foco de que eu sou o IFRO, que tenho uma visão, valores, a missão de transformar vidas.. Então eu vejo que algumas pessoas perderam essa sensação de pertencimento.” (Entrevistado 3).</p>	<p>Categoria 4 - Desvantagens do teletrabalho</p>

**Quadro 5-** Categorização dos dados - Categoria 4. (continuação)

<p>“No tocante a Coordenação que exerço minhas atividades não identificamos pontos negativos com a implantação do teletrabalho.” (Entrevistado 4).</p> <p>“Dificuldade de conciliar as demandas pessoais e profissionais e principalmente o fato de trabalharmos mais, rsrs, as vezes fica difícil ter horário, acontece de trabalhar os três turnos em períodos de maior volume de demandas.” (Entrevistado 5)</p> <p>“O ponto negativo é que você fica sem contato com as pessoas, então acredito que não é muito bom. Mas há pessoas e pessoas né, tem gente que precisa desse contato, por isso acho que a pandemia foi tão crítica, por causa dessa falta de contato. Então eu acredito que o híbrido é o melhor.” (Entrevistado 6)</p> <p>“Lidar com o horário de trabalho, era comum atender clientes aos finais de semana, feriados e no período noturno.” (Entrevistado 7)</p> <p>“O ponto negativo é a mudança de rotina em casa.” (Entrevistado 8)</p>	
---	--

Fonte: dados da pesquisa (Mar-Mai/2023)

De acordo com as informações apresentadas a respeito das desvantagens do teletrabalho, percebe-se que estas estão ligadas principalmente a dificuldade de adaptação da rotina em casa, conciliando atividades de trabalho com familiares, e a falta de socialização com os colegas de trabalho, não estando intimamente ligadas ao desenvolvimento das atividades laborais, mas sim a questões pessoais.

#### *5.1.5 Liderança no teletrabalho*

Nessa categoria, os entrevistados afirmaram já terem experiência em cargos de gestão antes da imposição do teletrabalho e nesse novo contexto laboral buscaram capacitação para

liderar a equipe por conta própria, valendo-se muito também da experiência profissional, alegando ainda que houve uma maior sobrecarga de trabalho quanto às atividades inerentes a liderança, tais como gerenciamento, distribuição de demandas e organização de horários de trabalho da equipe, e principalmente pelo fato de liderar equipes que desenvolvem atividades em formato híbrido. Assim, nota-se que a liderança é uma peça fundamental quando se fala em gestão de desempenho, o que se assemelha muito com as premissas da liderança na perspectiva do teletrabalho, estando de acordo com o que Souza *et al.* (2005) trazem em seus estudos e com os apontamentos de Vilarinho, Paschoal e Demo (2020), no que se refere a maior dificuldade de organização e adequação de horários.

**Quadro 6 -** Categorização dos dados - Categoria 5. (continua)

VIVÊNCIAS	CATEGORIA
<p>“No contexto da pandemia procurei fazer cursos na escola de governo sobre teletrabalho, por que eu senti necessidade, por iniciativa própria” (Entrevistado 1)</p> <p>“Já exercia função de liderança antes da implantação do teletrabalho.” (Entrevistado 1)</p> <p>“Como gestora, o teletrabalho trouxe uma sobrecarga maior de trabalho, porque são duas frentes, uma presencial e uma remota, então eu tenho que fazer reuniões híbridas por exemplo” (Entrevistado 1)</p> <p>“Já exercia função de liderança antes da implantação do teletrabalho.” (Entrevistado 2)</p> <p>“Pra mim houve uma demanda de organização maior principalmente quanto aos horários de atendimento da equipe, ficando atenta a qualquer ausência, mudança e troca de servidores para não desfaltar nenhum horário, além de ter mais trabalho para direcionar as atividades para cada servidor.” (Entrevistado 2)</p> <p>“Eu prefiro ouvir a opinião de todos os colegas que trabalham comigo, abrindo essa possibilidade de trazer opções de mudanças.” (Entrevistado 3)</p>	<p>Categoria 5 - Liderança no teletrabalho</p>

**Quadro 6 - Categorização dos dados - Categoria 5. (continuação)**

“A principal dificuldade que eu vejo hoje é os servidores entenderem que ao assumir teletrabalho eles também assumem compromissos, tanto servidor como chefia imediata.” (Entrevistado 3).

“A pessoa tem que ter em mente que o importante no teletrabalho são os resultados, então não adianta fazer um planejamento enorme e quando vai fazer os registros dos resultados colocar muito pouco detalhado.” (Entrevistado 3).

“É necessário ter pré-acordos que não vão ser definidos pela instituição, definir regras para cada setor. Existe o acordo de convivência. É necessário um acordo entre o servidor e a chefia, por exemplo qual o horário que tem maior fluxo de atendimento, revezar a equipe para estar cada um disponível em um horário ou tantas horas por dia.” (Entrevistado 3).

"Precisamos criar mecanismos para ter uma cobrança melhor, porque o foco do trabalho remoto são os resultados." (Entrevistado 3).

“Exerço a função de liderança há 8 anos e 6 meses. Não houve treinamento específico, apenas o conhecimento adquirido ao longo do desempenho no cargo de origem que ocupo. (Entrevistado 4).

“Eu acredito que eu escuto bem, escuto o outro e a capacidade de diálogo e não sou autoritária, faço essa troca.” (Entrevistado 4)

“Acho que o posicionamento do líder é muito importante. Os liderados precisam perceber que podem conversar abertamente com seu líder, a escuta ativa e a comunicação empática, precisam estar sempre presentes.” (Entrevistado 5)

**Quadro 6 - Categorização dos dados - Categoria 5. (continuação)**

<p>“Na equipe atual exerço função de liderança há 30 dias, mas já exerci cargos de liderança dentro do IFRO antes, por quase 3 anos. Não houve preparo para exercício da função.” (Entrevistado 6)</p> <p>“Exerço a função de liderança há pouco mais de três anos.” (Entrevistado 7)</p> <p>“O curso mais importante foi a experiência diária com a equipe rsrs” (Entrevistado 7)</p> <p>“Exerço a função de liderança há mais de vinte anos e fiz vários cursos para me capacitar” (Entrevistado 8)</p>	
---	--

Fonte: dados da pesquisa (Mar-Mai/2023)

Conforme trechos das entrevistas apresentadas no quadro acima, constata-se que a maioria dos gestores entrevistados já exerciam função de liderança de suas equipes antes de adentrar no contexto da pandemia do Covid-19, e que a experiência profissional foi um fator importante para lidar com as mudanças. Nota-se também, que houve uma sobrecarga maior de trabalho ante a necessidade de lidar com modalidades diversas de teletrabalho, mas que através da busca de conhecimento e capacitações foram suprindo tais dificuldades.

### *5.1.6 Trabalho em grupo e autodeterminação*

No que tange ao desenvolvimento de trabalho em grupo, todos os entrevistados afirmaram ser possível o desenvolvimento de atividades de maneira coletiva no setor, mesmo havendo servidores desenvolvendo atividades presenciais e outros em teletrabalho, bem como, na maioria dos casos, predomina a iniciativa dos próprios servidores para o desenvolvimento das atividades laborais, tanto individuais como em grupo, ressalvado alguns casos pontuais, os quais foram atribuídos como questões relacionadas ao perfil do servidor. Tais achados demonstram que mesmo no âmbito do teletrabalho tem permanecido o sentido de grupo entre as equipes e a interdependência entre as pessoas, indo de encontro com os preceitos de Barbosa e Mascarenhas (2020), sobre a importância de manter o sentido de grupo, e de Goleman (2015),

o qual ressalta a importância do trabalho em equipe de maneira harmônica para se alcançar desempenho máximo.

**Quadro 7 - Categorização dos dados - Categoria 6. (continua)**

VIVÊNCIAS	CATEGORIA
<p>“Tem forma de trabalhar de maneira colaborativa. Existem alguns servidores que possuem um perfil que trabalham muito bem de maneira colaborativa. Outros já funcionam de um jeito mais individual, tem dificuldades de trabalhar de forma coletiva, mas vejo isso como uma questão de perfil.” (Entrevistado 1)</p> <p>“Alguns servidores se você não demandar as atribuições não vai, precisa delegar, mas outros são totalmente autônomos, mas também vejo isso como uma questão de perfil, não do teletrabalho em si.” (Entrevistado 1)</p> <p>“De modo geral as demandas são coletivas porque envolvem vários profissionais e o trabalho tem fluído bem.” (Entrevistado 2)</p> <p>“Em 90% dos casos predomina a iniciativa dos servidores, não exigindo demanda frequente para questões que envolvem todo grupo.” (Entrevistado 2)</p> <p>“É sim possível o trabalho em grupo. A gente verifica que antes da pandemia, quando a instituição estabelecia uma comissão para realizar determinada atividade, se preocupava muito com os custos com diárias e passagens para o pessoal do interior vim para vir para Porto Velho, quase não se utilizava ferramentas para isso. Hoje se utilizam muitas ferramentas como o <i>google doc</i>, reuniões virtuais e diversas outras ferramentas.” (Entrevistado 3)</p>	<p>Categoria 6 - Trabalho em grupo e autodeterminação</p>



**Quadro 7 - Categorização dos dados - Categoria 6. (continuação)**

“Não vejo que o teletrabalho seja uma forma de trazer só o trabalho individual, é possível fazer o coletivo, mas precisa de uma organização, de ferramentas para isso e do interesse do servidor, é claro.” (Entrevistado 3)

“Eu não tive problema com a distribuição de demandas. Automaticamente as pessoas continuaram a fazer suas atividades, as pessoas já sabiam suas competências. Então não é necessário demandar diariamente, é claro que quando existe uma situação específica é necessário, mas quanto às atividades rotineiras não há necessidade.” (Entrevistado 4)

“Predomina a autodeterminação/iniciativa entre os membros da equipe, ficando evidente que é perfeitamente possível o desenvolvimento do trabalho em grupo.” (Entrevistado 4).

“A nossa equipe está muito bem alinhada, todos já sabem suas atividades e vão desenvolvendo sem grandes problemas, temos um alto número de demandas no setor, não tem como ficar parado rsrs.” (Entrevistado 5)

“É possível o trabalho em grupo, a gente sempre trabalha muito junto mesmo estando em ambientes distintos. Aqui predomina a autodeterminação, não é necessário demandar regularmente.” (Entrevistado 6)

“Em partes é possível desenvolver atividades em grupo, inicialmente os trabalhos eram realizados de forma individual, porém no decorrer do processo houve a interdependência de determinados trabalhos que só poderiam ser alcançados em grupos. Cabe destacar a importância da comunicação em equipe, o que facilitou o desenvolvimento dos trabalhos.” (Entrevistado 7)

**Quadro 7 - Categorização dos dados - Categoria 6. (continuação)**

<p>“Sim, é possível as atividades em grupo. A equipe tem iniciativa e utilizamos <i>whatsapp</i> ou chat para realizar algumas atividades conjuntas.” (Entrevistado 8)</p>	
--	--

Fonte: dados da pesquisa (Mar-Mai/2023)

De acordo com as entrevistas realizadas, ficou explícito que é perfeitamente possível o desenvolvimento de atividades em grupo na modalidade de teletrabalho, e que questões pontuais a respeito de determinados servidores são independentes da modalidade laboral executada.

### 5.1.7 O processo de comunicação no teletrabalho

Quanto a comunicação no âmbito de equipes de teletrabalhadores, nota-se pela fala dos entrevistados que esta foi uma das maiores mudanças ocasionadas pelo teletrabalho, pois antes predominava a comunicação presencial no cotidiano da instituição, sendo utilizado como apoio para formalizar a comunicação basicamente o e-mail institucional, e que após a imposição do teletrabalho predominou a comunicação via *whatsapp*, permanecendo mesmo após a regulamentação do PGT, além de outras ferramentas a exemplo do *Google Meet*, como instrumento para realizar reuniões cotidianas entre a equipe, possibilitando a todos participarem das discussões do setor e manter um contato que se aproxima a comunicação face a face.

Além disso, nota-se também a importância de conhecer o perfil dos servidores para estabelecer o melhor canal de comunicação e de manter relações interpessoais saudáveis entre os membros da equipe para que ocorra uma comunicação aberta, o que possibilita também perceber o estado emocional das pessoas mesmo em uma comunicação virtual. Tais premissas são confirmadas por autores como Goman (2014), que faz referência a infinidade de opções de meios de comunicação e a habilidade de se comunicar virtualmente e ressalta a importância da comunicação face a face, Robbins *et al.* (2010), em sua alusão aos principais meios de comunicação usados em uma organização, tais como e-mail, mensagens de texto e videoconferências e Zankovsky e Heiden (2015), que mencionam as relações de confiança como uma das formas de se obter uma boa comunicação, contrariando, no entanto, o que diz Goleman (2015), no que tange ao prejuízo na possibilidade de discussões entre os membros da equipe na esfera da comunicação virtual, mas indo de encontro no sentido de que a inteligência

emocional, empatia e habilidade social do líder são fatores importantes no processo de comunicação (GOLEMAN, 2014).

**Quadro 8 -** Categorização dos dados - Categoria 7. (continua)

VIVÊNCIAS	CATEGORIA
<p>“Antes da implantação do teletrabalho a comunicação era totalmente presencial. Vou na sala do fulano, bato na porta, transmito a mensagem. Hoje tem a utilização do e-mail, hangouts e <i>whatsapp</i>, esse é o campeão” (Entrevistado 1)</p> <p>“Eu continuo distribuindo as atividades por e-mail, mas o <i>whatsapp</i> ainda é mais utilizado.” (Entrevistado 1)</p> <p>“Aqueles que são proativos a comunicação é muito clara, agora existem muitos que às vezes precisam fazer uma reunião online, áudios para esclarecer, por que precisa de um direcionamento maior.” (Entrevistado 1)</p> <p>“Uma comunicação mais aberta eu acho que não é a ferramenta, mas a relação mesmo com as pessoas da equipe. Acho que ainda está no plano das relações interpessoais, a melhoria estaria nesse plano. Com boa parte da equipe a comunicação é muito aberta” (Entrevistado 1)</p> <p>“A comunicação mais fluida ou mais truncada tem muito a ver com o perfil com quem você está se comunicando.” (Entrevistado 1)</p> <p>“Tem retornos imediatos, outros assíncronos, mas hoje costumo ter o retorno no mesmo dia, mas na pandemia às vezes não tinha, talvez pelo próprio contexto.” (Entrevistado 1)</p>	<p>Categoria 7 - O processo de comunicação no teletrabalho</p>

**Quadro 8 - Categorização dos dados - Categoria 7. (continuação)**

<p>“Mesmo na comunicação virtual consigo perceber o estado emocional pela fala, pela aparência. Eu não sinto muita diferença entre o presencial e o remoto” (Entrevistado 1)</p> <p>“A comunicação virtual foi positiva para realização de atendimentos que antes as pessoas tinham que se deslocar grandes distâncias para realizarmos.” (Entrevistado 2)</p> <p>“Antes do teletrabalho a comunicação era verbal e por e-mail, mas já havia grupo de trabalho no <i>whatsapp</i> onde eram compartilhadas algumas informações.” (Entrevistado 2)</p> <p>“Hoje as reuniões do setor são híbridas, com a utilização de aplicativos de videochamada para que todos possam participar e interagir.” (Entrevistado 2)</p> <p>“A comunicação é clara e aberta entre a equipe. Na dúvida conversamos por ligação ou áudio ou pelo <i>meet</i>” (Entrevistado 2)</p> <p>“Acho que a comunicação face a face é importante, mas a flexibilidade que a gente tem na equipe facilita bastante o processo de comunicação.” (Entrevistado 2)</p> <p>“Tem algumas coisas que a gente não consegue deixar claro por e-mail e precisa da comunicação verbal mesmo.” (Entrevistado 2)</p> <p>“Na comunicação virtual nem sempre é possível identificar o estado emocional da pessoa, no presencial é bem mais fácil. Mas como a equipe tem uma comunicação bem aberta, geralmente quando há algo errado o servidor mesmo comunica.” (Entrevistado 2)</p>	
---	--

**Quadro 8 - Categorização dos dados - Categoria 7. (continuação)**

“Não tem um padrão específico de comunicação, a gente percebe que algumas pessoas preferem determinados meios, hangouts, e-mail, mas na prática a gente adotou mesmo o whatsapp, que é muito mais rápido.” (Entrevistado 3)

“Eu particularmente percebi que muitos áudios são uma coisa que incomoda, tanto para quem recebe como para quem manda, então quando tem um exagero a gente para e faz uma ligação ou então a gente abre rapidamente uma sala de reuniões e já resolve.” (Entrevistado 3)

“A gente tem que tomar cuidado quando está em uma mensagem escrita porque talvez o receptor não interprete da mesma forma que o interlocutor. Quando você lê uma mensagem não tem o tom de voz, expressão então quem recebe lê e escuta na sua percepção. Então algumas falas não cabem para mensagem escrita, requer uma ligação, uma reunião por causa desse cuidado com o receptor.” (Entrevistado 3)

“Tem algumas pessoas que depois do teletrabalho o processo de comunicação ficou muito mais difícil, mas puxando na memória eu lembro de pessoas que tinham mais dificuldades de interagir e foram essas mesmas que apresentaram dificuldades nesse processo.” (Entrevistado 3).

“Principalmente na comunicação escrita você não consegue perceber o estado emocional não. Quando é um telefonema, um contato mais próximo, um áudio aí você percebe algumas nuances ali do servidor, mas não como no presencial quando o servidor às vezes até desabafa. (Entrevistado 3)

**Quadro 8 - Categorização dos dados - Categoria 7. (continuação)**

“No remoto às vezes você tem dificuldade de conclusão dos diálogos, às vezes você começa uma conversa, para resolver um problema e perde o fio da meada. Mas o que é bom do remoto é que a maioria das conversas ficam registradas, então se precisar tem tudo ali registrado.” (Entrevistado 3)

“Tem algumas pessoas que depois do teletrabalho o processo de comunicação ficou muito mais difícil, mas puxando na memória eu lembro de pessoas que tinham mais dificuldades de interagir e foram essas mesmas que apresentaram dificuldades nesse processo.” (Entrevistado 3).

“Principalmente na comunicação escrita você não consegue perceber o estado emocional não. Quando é um telefonema, um contato mais próximo, um áudio ai você percebe algumas nuances ali do servidor, mas não como no presencial quando o servidor às vezes até desabafa. (Entrevistado 3)

“No remoto às vezes você tem dificuldade de conclusão dos diálogos, às vezes você começa uma conversa, para resolver um problema e perde o fio da meada. Mas o que é bom do remoto é que a maioria das conversas ficam registradas, então se precisar tem tudo ali registrado.” (Entrevistado 3)

“A comunicação permanece muito boa, sempre muito clara e fluente entre os membros da equipe. Existem duas ferramentas padrões utilizadas na comunicação: e-mails institucionais e whatsapp. A escolha dessas ferramentas se deu em razão de que ambas estão disponíveis, são de fácil configuração e apresentam praticidade para realização de reuniões a qualquer momento, bem como, confiabilidade na troca de informações. O diálogo é sempre claro, conciso e frequente.” (Entrevistado 4)

**Quadro 8 - Categorização dos dados - Categoria 7. (continuação)**

“A confiança entre líder e liderado com certeza deixa a comunicação mais aberta em uma equipe.” (Entrevistado 4).

“A comunicação face a face é importante, porém, não é a ferramenta mais importante para o estabelecimento de uma boa comunicação.” (Entrevistado 4).

“O retorno dos subordinados ocorre de maneira imediata. Esse é um dos propósitos firmado entre a nossa equipe, que é dar um feedback o mais rápido possível na comunicação tanto entre a equipe, quanto a um usuário externo.” (Entrevistado 4).

“É possível sim perceber pela voz ou aparência o estado emocional de cada membro.” (Entrevistado 4).

“Antes a comunicação era através de conversas informais no horário de expediente, reuniões presenciais, e-mail e raramente whatsapp.” (Entrevistado 5)

“A comunicação é boa, estamos sempre em contato e conseguimos alinhar demandas e feedbacks. Não temos uma ferramenta padrão, utilizamos muito o e-mail e o whatsapp... e quando precisamos de alguma reunião remota, utilizamos o google meet. A escolha do whatsapp como principal meio, é pela agilidade e facilidade.” (Entrevistado 5)

“Vejo que a comunicação face a face é importante para que consigamos alinhar as coisas para que a comunicação remota continue sendo eficiente.” (Entrevistado 5)

**Quadro 8 - Categorização dos dados - Categoria 7. (continuação)**

“Acredito que a nossa forma de comunicação pode influenciar diretamente a produtividade e o engajamento da equipe. Ninguém gosta de ser tratado mal, ou de forma grosseira” (Entrevistado 5)

“Quanto ao retorno da equipe às vezes é imediato, e às vezes não rsrs Mas não tivemos ainda problemas de grandes esperas, no horário de expediente, normalmente estão todos a postos.” (Entrevistado 5)

“Sim, consigo perceber o estado emocional dos membros da equipe e acho isso importante para compreender como minha equipe funciona.” (Entrevistado 5)

“Whatsapp mesmo, é o meio mais utilizado.” (Entrevistado 6)

“A comunicação sempre foi muito clara, a gente tem uma comunicação muito boa uma com a outra.” (Entrevistado 6)

“Normalmente uma escuta muito a outra, quando uma ta mais estressada a outra tá mais calma e a gente tem uma balança muito boa assim.” (Entrevistado 6)

“O retorno normalmente é imediato, sempre que solicito alguma demanda, ela é atendida imediatamente.” (Entrevistado 6)

“O whatsapp é a ferramenta mais utilizada, visto que todo mundo usa. Contamos também com a disponibilidade de chamadas de vídeo, voz e mensagens de texto, o que auxilia nas diversas atividades executadas pela equipe.” (Entrevistado 7)

“Em grande parte a comunicação é clara e eficaz, contudo há casos complexos que é difícil passar o conhecimento para outro técnico.” (Entrevistado 7)



**Quadro 8 - Categorização dos dados - Categoria 7. (continuação)**

<p>“Não há método melhor para comunicação que o face a face, porém a comunicação por mensagem de voz ou texto, dependendo da situação, é eficiente.” (Entrevistado 7).</p> <p>“Há mensagens que é importante enviar via mensagem de voz, para não aparentar um ruído na comunicação.” (Entrevistado 7)</p> <p>“Em grande parte o retorno é bom. Na maioria das vezes é imediato, alguns com atrasos comuns, já outros quando há uma demora ocorre uma justificativa compreensível.” (Entrevistado 7)</p> <p>“Cada um tem seu padrão de comunicação, e quando há alteração e liberdade é possível conhecer o que ocorre com o colaborador.” (Entrevistado 7)</p> <p>“A comunicação ocorre via chat ou <i>whatsapp</i>.” (Entrevistado 8)</p> <p>“A comunicação é clara e eficaz e é possível perceber o estado emocional pela voz.” (Entrevistado 8)</p> <p>“O retorno é imediato, às vezes.” (Entrevistado 8)</p> <p>“A comunicação presencial tem calor humano, a virtual é mais fria.” (Entrevistado 8)</p>	
---	--

Fonte: dados da pesquisa (Mar-Mai/2023)

Conforme restou demonstrado, a comunicação foi um dos processos mais complexos inicialmente, quando da imposição do teletrabalho. No entanto, com o passar do tempo foram sendo adaptados diversos mecanismos de comunicação, de acordo com as peculiaridades de cada equipe. Todavia, apesar dos diversos canais disponíveis, o *whatsapp* foi apontado como principal meio utilizado, devido a sua característica de instantaneidade.

### 5.1.8 Mudança de vida em função do teletrabalho

Nessa categoria, os entrevistados alegaram não terem tido muitas mudanças na sua vida cotidiana em função do teletrabalho, mas realizaram algumas adaptações de espaços físicos e equipamentos em casa para o melhor desenvolvimento das atividades, na época em que todos estavam exercendo essa modalidade laboral de maneira impositiva. Todavia, alguns líderes apontam que apesar de não participarem do PGT, lidam a qualquer momento com atividades do trabalho, mesmo após o término do expediente, tiveram uma maior sobrecarga de trabalho em decorrência da gestão de equipes híbridas, e que visualizam a possibilidade de participar do programa em um momento futuro, como alternativa a necessidades que possam vir a ter, bem como para realizar atividades que requerem maior concentração.

Já aqueles que integram o PGT, apontaram mudanças na vida pessoal e profissional, com destaque para melhoria da qualidade de vida de modo geral, atribuindo isso a maior flexibilidade, maior concentração nas atividades, redução de stress, tornando o trabalho mais leve, redução de custos e maior proximidade com a família.

De acordo com Vilarinho, Paschoal e Demo (2020), uma das mudanças trazidas pelo teletrabalho foi a necessidade de adaptar a estrutura ergonômica do trabalho em casa. No entanto, apontam uma mudança significativa na melhora da qualidade de vida dos servidores participantes, principalmente quanto à flexibilidade de horários e de ambiente de trabalho que essa modalidade proporciona, melhora nas relações familiares, de agenda e de custos. Tais aspectos podem ser confirmados na fala dos entrevistados quando se referem as possibilidades que essa modalidade laboral traz, demonstrando interesse em que essa forma de trabalho permaneça ou intenção de adesão ao programa em um outro momento.

**Quadro 9** - Categorização dos dados - Categoria 8. (continua)

VIVÊNCIAS	CATEGORIA
<p>“Fiz pequenas adaptações para ter um ambiente de trabalho em casa adequado.” (Entrevistado 1)</p> <p>“A qualquer tempo eu estou lidando com questões profissionais e eu não separei isso do meu horário de trabalho.” (Entrevistado 1)</p>	<p>Categoria 8 - Mudança de vida em função do teletrabalho</p>

**Quadro 9 - Categorização dos dados - Categoria 8. (continuação)**

“Eu acho que é uma coisa que não volta, que não retroage mais. Apesar de não fazer teletrabalho hoje, quando eu sair da gestão, posso e vou querer fazer algumas atividades em teletrabalho que requerem maior concentração. Penso que minha dinâmica de trabalho futuramente é híbrida.” (Entrevistado 1)

“Não teve muitas mudanças. Eu usei basicamente os equipamentos que já tinha, mas às vezes vinha ao *campus* realizar algumas atividades.” (Entrevistado 2)

“No momento, particularmente não tenho interesse em fazer teletrabalho, mas futuramente é uma possibilidade de acordo com a realidade que estarei vivendo, pode ser uma alternativa.” (Entrevistado 2)

“A rotina em si acaba mudando. Eu acho fundamental o papel social que o trabalho exerce na vida das pessoas, na comunicação, em sair de casa todos dias, até na questão da pessoa se arrumar, eu percebo que isso é bem fundamental. Então a rotina toda muda, você chega no ambiente não tem aquela movimentação, aquela interação.” (Entrevistado 3)

“Na vida profissional é uma nova rotina. Quem está no presencial acaba tendo uma sobrecarga principalmente de atendimento. Na vida pessoal, acabou resolvendo alguns problemas com questões de agendas e diminuição de custos, principalmente para quem tem família, filhos.” (Entrevistado 3)

**Quadro 9 - Categorização dos dados - Categoria 8. (continuação)**

“Sem dúvidas o teletrabalho proporcionou mudanças na minha vida profissional, modificou o modo de trabalhar, o conceito de espaço e tempo, pois ocorre uma flexibilidade de horários e locais onde posso desenvolver minhas atividades, entre outras perspectivas, como por exemplo: Aprimoramento da capacidade de gerenciar e liderar o trabalho em equipe; melhores condições de trabalho e satisfação, uma vez que desempenho as atividades em um local escolhido por mim; maior produtividade; menor risco de desenvolvimento de stress e redução de custos entre outros.” (Entrevistado 4)

“Para mim, a adaptação do espaço físico foi pequena, a instituição também auxiliou vários servidores com a disponibilização de equipamentos para o desenvolvimento das atividades em casa, por exemplo computadores, mesas e cadeiras.” (Entrevistado 5)

"A rotina de trabalho é mais leve, e a produtividade aumentou. Quanto a vida privada, me ensinou a ser mais organizada e principalmente, saber priorizar... A qualidade de vida melhorou muito, sou bem menos estressada hoje em dia. (Entrevistado 5)

“Imagino uma rotina de trabalho cada vez mais leve, organizada e sempre em busca de melhores resultados.” (Entrevistado 5)

“Acredito que eu faça teletrabalho sim. Não me adaptei tanto a esse formato porque preciso ter contato com as pessoas, mas acredito que sim, não cem por cento, mas uma porcentagem de teletrabalho sim, um híbrido é uma possibilidade. (Entrevistado 6)

“A qualidade do tempo com a família melhorou e muito. Quanto a parte profissional eu me permitir trabalhar fora dos horários convencionais, algo que não ocorreria no trabalho presencial.” (Entrevistado 7)

**Quadro 9** - Categorização dos dados - Categoria 8. (continuação)

“A rotina mudou depois de mais de 25 anos de trabalho presencial.” (Entrevistado 8)	
---	--

Fonte: dados da pesquisa (Mar-Mai/2023)

Nota-se nos trechos apresentados que houveram mudanças significativas na rotina em casa, sendo necessário realizar adequações de espaços físicos para o melhor desenvolvimento das atividades. Rotina mais leve, tempo com a família e qualidade de vida no trabalho foram mudanças apontadas pela grande parte dos sujeitos entrevistados, o que demonstra ser um ponto positivo.

### 5.1.9 Legislação e procedimentos no teletrabalho

No aspecto legislação, os entrevistados mostraram ter conhecimento sobre o assunto e apontaram estarem satisfeitos com a regulamentação sobre teletrabalho no âmbito da instituição, o que se mostra coerente, uma vez que ainda em 2020 foi publicada a Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020, seguida da publicação do Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, o qual dispôs sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Portanto, o teletrabalho passou a ter um respaldo legal sólido e claro no âmbito da administração, estabelecendo parâmetros legais para que a instituição regulamentasse seu próprio programa de gestão. Dessa forma o IFRO expediu diversas portarias dispendo sobre o assunto, buscando sempre melhorar e deixar claro os procedimentos adotados, de acordo com a legislação, conforme pode-se notar a partir da publicação da Portaria nº 1617/REIT - CGAB/IFRO de 14 de outubro de 2021, Portaria nº 1824/REIT-CGAB/IFRO de 25 de novembro de 2021 e Portaria nº 283/REIT - CGAB/IFRO, de 03 de março de 2022 e Portaria nº 306/REIT-CGAB/IFRO, de 08 de março de 2022, além de aperfeiçoar *softwares* e programas institucionais que atendessem o disposto nos regulamentos.

Quanto aos procedimentos adotados pela instituição para execução do teletrabalho, também se nota que na maioria dos casos os servidores estão satisfeitos com a dinâmica e sistematização adotada pelo IFRO, que está em constante evolução buscando acompanhar as normativas a respeito da matéria aos seus regulamentos internos e sistemas institucionais.

**Quadro 10 - Categorização dos dados - Categoria 9. (continua)**

VIVÊNCIAS	CATEGORIA
<p>“Acho que a legislação está bem clara. Vejo que os procedimentos adotados pelo IFRO foram bons, regulamentou muito bem, aperfeiçoou muito bem os sistemas, traz indicadores necessários.” (Entrevistado 1)</p> <p>“Acredito que agora a legislação está clara sobre o assunto. As adequações realizadas pelo IFRO no PGT melhoraram bastante essa questão do gerenciamento.” (Entrevistado 2)</p> <p>“A IN 65 trouxe vários fundamentos, amplos conceitos, mas não traz a prática e posteriormente um decreto com regras mais específicas e depois uma IN que foi tornada sem efeito, mas a partir dessa nova publicação a gente vai rever os regulamentos aqui no IFRO. Ela vai trazer algumas questões mais práticas de organização. No âmbito do IFRO gente percebeu a necessidade de uma portaria por exemplo só com a definição de responsabilidades e umas situações mais práticas do teletrabalho. A nossa expectativa quando sair a nova IN sobre teletrabalho, é nos reuniremos novamente com a gestão para discutir esse novo regulamento.” (Entrevistado 3)</p> <p>“Fato é que o teletrabalho está sendo implementado na administração pública há pouco tempo. A legislação que subsidia esse tema ainda não abrange todas as peculiaridades, prova disso é que o assunto está em estudo por um grupo de trabalho designado pelo Governo Federal para em breve publicar nova normatização.” (Entrevistado 4).</p>	<p>Categoria 9 - Legislação e procedimentos adotados no teletrabalho</p>

**Quadro 10 - Categorização dos dados - Categoria 9. (continuação)**

“O IFRO buscando atender aos anseios dos servidores e do Governo foi um dos primeiros IFs a implantar o teletrabalho, tendo como fundamentação as regras até então existentes, regulamentou alguns pontos importantes para o funcionamento do teletrabalho, e aceitando sugestões vem aprimorando a cada edital a forma de seleção, o sistema eletrônico de gerenciamento e a avaliação. Assim, o IFRO tem empenhado esforços no aprimoramento e busca do cenário ideal para a implementação de um teletrabalho eficiente e eficaz na Instituição.” (Entrevistado 4).

“Eu percebo que o IFRO tem evoluído constantemente, principalmente nas ferramentas que possibilitam o teletrabalho.” (Entrevistado 5)

“Olha eu achei que o IFRO podia ter sido um pouco mais claro na implantação. Como foi muito imediato por conta do retorno das atividades presenciais e já incorporou o programa de gestão, acredito que poderia ter sido um pouco mais divulgado aos servidores para ter conhecimento. Achei que faltou um pouco de divulgação, de como funciona, o lado positivo disso, porque às vezes quem não faz parte só vê o lado negativo da pessoa não estar ali presente e não vê o que isso proporciona, o fato da pessoa estar em casa executando atividades que às vezes aqui ela não conseguiria.” (Entrevistado 6)

“Acredito que os procedimentos adotados pelo IFRO com respaldo na legislação foram bons, visto que houve evolução no sistema de controle e atendimento a algumas demandas como o percentual de trabalho a ser entregue mensalmente ao invés de ser semanal.” (Entrevistado 7)

“Sem comentário a respeito.” (Entrevistado 8)

Conforme restou demonstrado pelos entrevistados, o IFRO regulamentou muito bem a matéria inerente ao teletrabalho, buscando sempre seguir e adequar seus regulamentos internos às normativas gerais publicadas pelo governo federal, o que demonstra a satisfação dos servidores quanto a esse quesito.

#### *5.1.10 Desafios da liderança no teletrabalho*

Nessa última categoria, os entrevistados apontaram como maiores desafios na gestão do teletrabalho, o gerenciamento dos vários perfis de servidores, romper com ideias errôneas sobre teletrabalho que ainda existem no pensamento de algumas pessoas, principalmente das que não integram o PGT, necessitando para tanto vencer culturas, bem como alegaram ainda ser um desafio das lideranças o direcionamento das atividades aos membros da equipe. Nesse sentido, autores como Barros e Silva (2010), enfatizam que existe uma falta de visibilidade do teletrabalhador, bem como apontam dificuldades encontradas por líderes de equipes em teletrabalho quanto ao acompanhamento do desempenho de seus liderados. Na mesma linha, Groen *et al.* (2018), destacam que o gerenciamento de equipe de teletrabalhadores é um dos grandes desafios enfrentados pelos gestores, confirmando questões identificadas nas entrevistas.

Ainda no que tange aos desafios dessa modalidade laboral, destaca-se o processo de comunicação como um dos grandes desafios a ser vencido, tendo em vista que se trata de um ponto fundamental para o alinhamento e bem estar da equipe e desenvolvimento das atividades, sendo, todavia, um processo ainda complexo em ambientes de trabalho virtuais, o qual envolve uma infinidade de peculiaridades. Tais premissas vão de encontro com o que preleciona Zankovsky e Heiden (2015), Robbins *et al.*, (2010), Hertel *et al.* 2005, Mourão (2016) e Goman (2014).

Além disso, foi apontado pelos entrevistados dificuldades com a mensuração dos resultados da equipe no que se refere aos registros nos sistemas institucionais. Nesse sentido, Dacal e Cova (2022), apontam algumas sugestões de monitoramento, através do uso da tecnologia da informação, que podem contribuir para mensurar os resultados da equipe e proporcionar maior controle ao líder quanto ao desenvolvimento das atividades.



**Quadro 11 - Categorização dos dados - Categoria 10. (continua)**

VIVÊNCIAS	CATEGORIA
<p>“Gerenciar os vários perfis que você tem. Esclarecer até.. principalmente para os que estão de fora, que o teletrabalho não é uma folga. Um dos grandes desafios do teletrabalho é romper com essas ideias errôneas que ainda existem no pensamento de algumas pessoas, principalmente das que não estão no teletrabalho. Acho que esse é o grande desafio do IFRO, talvez da administração pública como um todo.” (Entrevistado 1)</p> <p>“Sinto que alguns servidores ainda não conseguiram incorporar ou não querem incorporar essa auto responsabilidade com o trabalho.” (Entrevistado 1)</p> <p>“Vejo que o grande desafio é vencer essas culturas que ainda tem.. do servidor público do passado.” (Entrevistado 1)</p> <p>“O direcionamento das atividades a princípio foi um dos maiores desafios.” (Entrevistado 2)</p> <p>“O principal desafio é o processo de comunicação.” (Entrevistado 3)</p> <p>“Distribuição das tarefas a cada integrante da equipe, tendo em vista que, no período presencial não existia essa divisão de atividade fixada para cada servidor, ou seja, todos servidores desempenhavam todas as atividades inerentes à Coordenação.” (Entrevistado 4)</p> <p>“Mostrar para a equipe que estou ali caso eles precisem, que os problemas que surgem, podem ser resolvidos juntos, mesmo distantes fisicamente.” (Entrevistado 5)</p> <p>“Só o SUAP, o próprio sistema de aprovação de atividades, de controle, acho que é chato, foi o pior.” (Entrevistado 6)</p>	<p>Categoria 10 - Desafios da liderança no teletrabalho</p>

**Quadro 11 - Categorização dos dados - Categoria 10. (continuação)**

<p>“Manter uma comunicação clara e eficaz com os colegas e superiores, bem como a manutenção da motivação e do foco. Distinção dos horários de trabalho, fato que é simples de controlar no ambiente presencial, já no remoto, mistura-se com o período de folga e/ou final de semana, feriado e horário noturno. (Entrevistado 7)</p> <p>“O controle de produtividade, visto que é difícil mensurar certas atividades e o tempo para que elas sejam executadas.” (Entrevistado 7)</p> <p>“Falhas na internet.” (Entrevistado 8)</p>	
--	--

Fonte: dados da pesquisa (Mar-Mai/2023)

De acordo com o exposto no quadro acima, nota-se que ainda existem muitos desafios a serem superados pelas lideranças na gestão do teletrabalho, como distribuição equitativa de tarefas, controle e mensuração de produtividade, sistemas e internet, mas principalmente o processo de comunicação.

## **5.2 Produto Técnico**

Com o intuito de contribuir com o Programa de Gestão de Teletrabalho do Instituto Federal de Rondônia, especialmente no que tange ao gerenciamento das equipes integrantes do programa, foi elaborado um relatório técnico conclusivo sobre o tema. Tal relatório apresenta uma visão mais detalhada da vivência prática dos líderes de equipes em teletrabalho apontando os desafios encontrados, a dinâmica do trabalho, processos de comunicação e perspectivas sobre o teletrabalho, conforme os resultados encontrados na pesquisa. Apresenta ainda um plano de ação para os principais problemas enfrentados, através de ações concretas, conforme será apresentado em tópico próprio.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Visando alcançar o objetivo final da pesquisa, que foi o de abordar os desafios enfrentados pelos líderes de equipes em teletrabalho no âmbito do IFRO - *campus* Colorado do Oeste, através da análise documental e da realização de entrevistas semiestruturadas e em profundidade com os coordenadores e diretores de equipes de teletrabalhadores, foi possível identificar de forma precisa os desafios da liderança nessa modalidade laboral, com ênfase no processo de comunicação, sistemas institucionais, direcionamento das atividades e controle de produtividade dentre os membros da equipe.

Do mesmo modo, foi alcançado os objetivos específicos, obtendo uma visão geral acerca do Programa de Gestão de Teletrabalho, bem como identificando dificuldades na organização do trabalho, a exemplo da gestão de tempo e organização de rotina, e em especial adaptações quanto aos meios de comunicação com a equipe, sendo apontado como um dos principais instrumentos para tal o whatsapp. Ainda, foi possível verificar as potencialidades e limitações a respeito dessa modalidade laboral.

No que tange as potencialidades, destacou-se a melhoria na qualidade de vida, maior flexibilidade quanto a horários e local de trabalho e redução de custos, tanto para servidores como para a instituição, tendo um impacto significativo no orçamento e até mesmo com demandas relacionadas a afastamentos e remoções de servidores. Já no que se refere as limitações encontradas nessa modalidade laboral, evidenciou-se a perda de vínculo e sensação de pertencimento com a instituição, maior sobrecarga de trabalho para os gestores, questões relacionadas a integração e socialização de servidores, bem como ao processo de comunicação entre líder e liderados.

Ainda, foi possível identificar que os gestores possuem conhecimento sobre aspectos gerais de liderança e da legislação, regulamentos e normativas acerca do teletrabalho, principalmente no âmbito interno da instituição, demonstrando satisfação com os procedimentos adotados na condução do Programa de Gestão de Teletrabalho.

Dessa forma, com base nas proposições de liderança apresentadas, foi possível a elaboração de um relatório técnico conclusivo com informações de grande relevância para a instituição, a respeito da gestão do teletrabalho, consolidadas em um documento que será disponibilizado para o conhecimento de toda comunidade acadêmica e científica. Assim,

espera-se contribuir com o aperfeiçoamento do programa de gestão de teletrabalho na instituição como um todo, podendo, inclusive, dar subsídio a outras instituições e órgãos que implementaram ou pretendem implementar um programa de gestão semelhante.

Considerando ainda a relevância e contemporaneidade do tema no âmbito da administração pública, em especial em instituições de ensino, bem como a potencialidade de expansão do teletrabalho, sugere-se a realização de pesquisas mais aprofundadas sobre o tema por outros pesquisadores da área de administração pública.

## 7 PRODUTO TÉCNICO

PPGE  
Programa de Pós-Graduação em  
GESTÃO E ESTRATÉGIA



# RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

Ana Karina Nicola Gervásio  
Marcia Cristina Rodrigues Cova

OUTUBRO, 2023

Este relatório está em conformidade com a metodologia de avaliação da Produção Técnica e Tecnológica proposta pela CAPES (2019).

**Organização:** Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ

**Discente:** Ana Karina Nicola Gervásio

**Docente orientador:** Prof. Dra. Márcia Cristina Rodrigues Cova

**Dissertação vinculada:** Proposições de liderança na gestão de equipes em teletrabalho em uma instituição federal de ensino.

**Data da defesa:** 04/10/2023

**Setor beneficiado com o projeto de pesquisa, realizado no âmbito do programa de mestrado:** Autarquia federal da área de educação.

#### **Descrição da finalidade:**

O produto tecnológico desenvolvido consiste em um Relatório Técnico Conclusivo que visa apresentar melhorias a serem implementadas na gestão do teletrabalho, com base nos desafios apontados pelos líderes de equipes de teletrabalhadores. Seu objetivo principal é propor ações que permitam que os gestores de equipes que desenvolvem atividades na modalidade teletrabalho consigam conduzi-las de maneira organizada, colaborativa e integrada, proporcionando resultados positivos para a instituição e qualidade de vida para os servidores.

#### **Avanços tecnológicos/grau de novidade:**

A pesquisa realizada permitiu a proposição de ações de aperfeiçoamento do programa de gestão de teletrabalho no *campus* estudado, ao abordar os desafios enfrentados pelos líderes de equipes, com o objetivo de melhorar o trabalho em equipe e os resultados apresentados. Essas ações foram desenvolvidas com base nas proposições de liderança, tecnologia e comunicação.

( ) Produção com alto teor inovativo: Desenvolvimento com base em conhecimento inédito;

(X) Produção com médio teor inovativo: Combinação de conhecimentos pré-estabelecidos;

( ) Produção com baixo teor inovativo: Adaptação de conhecimento existente;

( ) Produção sem inovação aparente: Produção técnica.

**A produção é resultado do trabalho realizado pelo programa de pós-graduação ou**

**resultado do trabalho individual do docente, o qual seria realizado independentemente do mesmo ser docente de um programa ou não?**

A produção é resultado do trabalho realizado pelo programa de pós-graduação.

**Docentes Autores:**

Nome: Márcia Cristina Rodrigues Cova () Permanente; () Colaborador

**Discentes Autores:**

Nome: Ana Karina Nicola Gervásio () Mest. Acad.; () Mest. Prof.; () Doutorado

**Conexão com a Pesquisa:**

Projeto de Pesquisa vinculado à produção: Proposições de liderança na gestão de equipes em teletrabalho em uma instituição federal de ensino.

Linha de Pesquisa vinculada à produção: Linha 3 – Estratégia de Gestão de Pessoas e Organizações (Projeto de Pesquisa 3.2. – Estratégias de Gestão de Pessoas, Liderança Organizacional e Relações de Trabalho).

() Projeto isolado, sem vínculo com o Programa de Pós-graduação

**Conexão com a Produção Científica**

**Artigos:**

Teletrabalho: contextualização e aspectos legais de sua implantação na administração pública.

Teletrabalho e os novos desafios da liderança nas relações laborais: o caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia.

**Aplicabilidade da Produção Tecnológica**

**Descrição da Abrangência realizada:**

Este relatório descreve o produto final associado à dissertação de mestrado profissional que teve como objetivo abordar os desafios da liderança na gestão de equipes em teletrabalho em uma instituição federal de ensino.

**Descrição da Abrangência potencial:**

Aplicar as ações de aperfeiçoamento do programa de gestão em outros *campus* e em outras instituições de ensino que já implementaram ou pretendam implementar o teletrabalho como programa de gestão em suas organizações, respeitando-se as particularidades de cada

instituição de educação.

**Descrição da Replicabilidade:**

A possibilidade de replicação das ações delineadas no plano de ação é viável e indicada para ser implementada em todos os demais campi do Instituto Federal de Rondônia, desde que sejam considerados os ajustes ou adaptações requeridas. Adicionalmente, a metodologia descrita na pesquisa oferece um protocolo explícito para a coleta e análise dos dados, o que possibilita a sua utilização em outros Institutos Federais ou instituições semelhantes.

**A produção necessita estar no repositório?**

Sim

**Documentos Anexados (em PDF)**

Declaração emitida pela organização cliente

Relatório



## SUMÁRIO

<b>1. APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>105</b>
<b>2. PRINCIPAIS PONTOS A SEREM ENFRENTADOS .....</b>	<b>106</b>
a) Aspectos de liderança.....	106
b) Teletrabalho no contexto da pandemia do COVID-19.....	107
c) Potencialidades do teletrabalho.....	107
d) Limitações do teletrabalho.....	108
e) Liderança no âmbito do teletrabalho.....	108
f) Aspectos sobre trabalho em grupo e autodeterminação no teletrabalho.....	108
g) Processo de comunicação no teletrabalho.....	109
h) Mudanças de vida em do teletrabalho.....	109
i) Legislação e procedimentos adotados no teletrabalho.....	110
j) Desafios da liderança no teletrabalho.....	110
<b>3. PROPOSTAS DE ENFRENTAMENTO DOS PROBLEMAS ENCONTRADOS .....</b>	<b>111</b>
3.1. Propostas para o aperfeiçoamento da Liderança .....	111
3.2. Plano de Ação.....	113
<b>4. 4 CONSIDERAÇÕES ACERCA DO PLANO DE AÇÃO APRESENTADO</b>	<b>119</b>
<b>5. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>120</b>

## 1 APRESENTAÇÃO

As instituições públicas têm passado por constantes transformações em suas práticas de gestão e dinâmica do trabalho, principalmente no que se refere ao uso de tecnologias da informação e comunicação no âmbito de processos, procedimentos e sistemas institucionais (DIAS; BORGES, 2015).

Com o advento da pandemia do COVID-19 e a imposição de medidas de distanciamento social, o avanço da tecnologia e as transformações decorrentes dela ganharam uma proporção ainda maior, sendo uma medida necessária para manutenção de diversas atividades laborais em empresas e instituições públicas e um meio essencial de comunicação.

Nessa premissa, a implantação do teletrabalho foi uma medida necessária e essencial para manutenção das atividades acadêmicas e administrativas do Instituto Federal de Rondônia - IFRO, evitando a disseminação do vírus entre servidores e alunos e possibilitando a entrega de um ensino de qualidade, através da utilização dos meios tecnológicos. Assim, diante da constatação da execução de inúmeras atividades em formato remoto com êxito, principalmente àquelas ligadas a área administrativa, muitos órgãos, assim como o IFRO, implementaram o teletrabalho como uma prática laboral contínua da instituição, através da criação de regulamentos próprios de seus programas de gestão de teletrabalho, conforme especificidades de suas atividades e seguindo as normativas gerais sobre o assunto que foram publicadas nesse período, tais como a Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020 (BRASIL, 2020), estabelecendo orientações, critérios e procedimentos a serem adotados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão e o Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, que dispôs sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2022).

Diante disso, foi instituído o Programa de Gestão de Teletrabalho - PGT, através da Portaria nº 1617/REIT - CGAB/IFRO, de 14 de outubro de 2021, que estabeleceu os procedimentos gerais a serem observados no âmbito do IFRO, relativos à implementação do programa, regulamentando especificamente o teletrabalho no âmbito da instituição, de acordo com as peculiaridades de cada setor. Posteriormente outras portarias foram publicadas pela instituição atualizando as disposições sobre o PGT. Hoje o programa conta com aproximadamente 400 servidores participantes entre todos os *campi* da instituição, dentre eles técnicos administrativos e docentes, os quais exercem suas atividades laborais na modalidade parcial ou integral.

Desse modo, o presente relatório apresenta um diagnóstico do cenário encontrado no Instituto Federal de Rondônia-IFRO a respeito do Programa de Gestão de Teletrabalho-PGT, sob a visão dos gestores de equipes de teletrabalhadores, trazendo uma visão geral sobre o programa e demonstrando as potencialidades, limitações e os principais desafios encontrados nessa modalidade laboral e apresentando o que pode ser realizado a partir de propostas de enfrentamento.

## **2 PRINCIPAIS PONTOS A SEREM ENFRENTADOS**

A pesquisa foi realizada em um dos campi do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, recebendo as devidas autorizações e seguindo todos os protocolos do Comitê de Ética e Pesquisa. A coleta de dados ocorreu nos meses de março, abril e maio de 2023, através da realização de entrevistas semiestruturadas e em profundidade com os gestores de equipes de teletrabalhadores em dias e horários previamente agendados com os participantes.

A pesquisa consistiu, primeiramente, na análise da percepção dos gestores sobre o instituto do teletrabalho, seus aspectos legais e peculiaridades em relação à gestão do teletrabalho. Durante a investigação, foram identificados os seguintes pontos:

### **a) Aspectos de liderança**

Na percepção dos servidores entrevistados o líder é uma pessoa que se destaca dentro do grupo, que motiva, impulsiona, conduz, orienta como deve desenvolver as atividades profissionais, fazendo com que a equipe alcance objetivos, possuindo características como proatividade, empatia, boa comunicação e experiência profissional. Nessa premissa, nota-se que há um conhecimento notável dentre os servidores da instituição sobre conceitos e atributos da liderança, os quais foram adquiridos através de capacitação e experiências profissionais, além de outros elementos da liderança identificados como natos de cada pessoa, como paciência, proatividade e bom relacionamento com as pessoas.

Assim, nota-se que tais atributos devem ser considerados na escolha do líder de determinada equipe, fazendo um traço entre perfil, cargo e funções a serem desempenhadas, sendo importante ainda levar em consideração questões referentes ao relacionamento com a equipe de trabalho, fator que pode ser determinante para o sucesso de uma gestão.

## **b) Teletrabalho no contexto da pandemia do COVID-19**

No que tange à implantação do teletrabalho na instituição, já existia um estudo, iniciado no ano de 2018, com o intuito de implantar essa modalidade laboral no IFRO, no entanto ainda era algo que necessitava de aprofundamento e análise prática de cargos e funções específicas. Todavia, a fim de seguir as recomendações e medidas de distanciamento social em face da pandemia do Covid-19, em março de 2020, praticamente todos os servidores da instituição passaram a desenvolver suas atividades em formato remoto, de maneira que foi imposto o teletrabalho sem aviso prévio e sem treinamento para tal, o que levou a um processo de adaptação mais complexo.

Desse modo, o teletrabalho imposto pela pandemia do COVID-19, que durou cerca de dois anos, fez com que a instituição tomasse medidas rápidas e eficazes para que pudesse desenvolver as atividades da melhor forma possível, regulamentando o teletrabalho no âmbito da mesma a partir de legislações federais sobre a matéria e adaptando os sistemas institucionais, continuando a entregar um serviço de qualidade para os seus usuários e posteriormente, devido a constatação da viabilidade do desenvolvimento de diversas atividades em formato remoto, a instituição criou o Programa de Gestão de Teletrabalho - PGT e conta atualmente com aproximadamente quatrocentos servidores inscritos, os quais exercem atividades de forma integralmente remota ou parcialmente, sendo esta última conhecida como híbrida.

Todavia, ressalta-se que por se tratar de uma instituição em que a atividade finalística é a educação presencial, é necessário ter atenção aos setores participantes e a carga horária para execução de atividades remotas, visando manter os atendimentos presenciais sempre que necessário, o que leva a crer que a modalidade híbrida é a que melhor se adequa com os objetivos da instituição.

## **c) Potencialidades do teletrabalho**

Houve uma constatação de que a execução de atividades laborais em teletrabalho trouxe muitas vantagens tanto para servidores como para a instituição, tais como o aumento da produtividade nessa modalidade laboral proporcionada pela maior concentração e redução de interrupções, organização de fluxos e melhor otimização de processos, criação de métricas para mensuração de produtividade, redução de custos e tempo com deslocamentos para os servidores

participantes, assim como questões relacionadas a flexibilidade, tempo com a família e qualidade de vida, bem como fortalecimento às políticas de manutenção de pessoas na instituição e a redução considerável de custos para a instituição devido a otimização de espaços físicos e infraestrutura.

#### **d) Limitações do teletrabalho**

Apesar das inúmeras vantagens apontadas nessa modalidade laboral, algumas limitações também foram encontradas, dando destaque para a dificuldade de interação e integração da equipe, principalmente quando envolve novos servidores, sensação de perda de vínculo/pertencimento com a instituição dos servidores que estão em teletrabalho integral, questões relacionadas ao processo de comunicação/socialização, maior dificuldade na distribuição e gerenciamento de atividades e adequação de horários de trabalho no ambiente doméstico, o que muitas vezes leva a extrapolação da carga horária normal de trabalho.

#### **e) Liderança no âmbito do teletrabalho**

Percebe-se que a maioria dos líderes de equipes em teletrabalho já haviam exercido algum papel de liderança seja na instituição ou dentro da própria equipe de trabalho antes da imposição do teletrabalho no momento da pandemia e que nesse novo contexto laboral buscaram capacitação para liderar a equipe por conta própria, valendo-se muito também da experiência profissional, alegando ainda que houve uma maior sobrecarga de trabalho quanto às atividades inerentes a gestão do setor, tais como gerenciamento, distribuição de demandas e organização de horários de trabalho da equipe e, principalmente pelo fato de liderar equipes que desenvolvem atividades em formato híbrido, tendo que lidar com duas frentes distintas.

#### **f) Aspectos sobre trabalho em grupo e autodeterminação no teletrabalho**

No que tange ao desenvolvimento de trabalho em grupo, constatou ser possível o desenvolvimento de atividades de maneira coletiva nos setores, mesmo havendo servidores desenvolvendo atividades presenciais e outros em teletrabalho, bem como, na maioria dos casos, predomina a iniciativa dos próprios servidores para o desenvolvimento das atividades

laborais tanto individuais como em grupo, ressalvado alguns casos pontuais, os quais foram atribuídos como questões relacionadas ao perfil do servidor.

#### **g) Processo de comunicação no teletrabalho**

A comunicação no âmbito de equipes de teletrabalhadores foi uma das maiores mudanças ocasionadas pelo teletrabalho, pois antes predominava a comunicação presencial no cotidiano da instituição, sendo utilizado como apoio para formalizar a comunicação basicamente o e-mail institucional e, que após a imposição do teletrabalho predominou a comunicação via *whatsapp*, permanecendo mesmo após a regulamentação do PGT, além de outras ferramentas a exemplo do *Google Meet* como instrumento para realizar reuniões cotidianas entre a equipe, possibilitando a todos participarem das discussões do setor e manter um contato que se aproxima a comunicação face a face.

Notou-se também a importância de conhecer o perfil dos servidores para estabelecer o melhor canal de comunicação e de manter relações interpessoais saudáveis entre os membros da equipe para que ocorra uma comunicação aberta, o que possibilita também perceber o estado emocional das pessoas mesmo em uma comunicação virtual.

#### **h) Mudanças de vida em função do teletrabalho**

Foi possível identificar que não houve muitas mudanças na vida cotidiana dos servidores em função do teletrabalho, mas que realizaram algumas adaptações de espaços físicos e equipamentos em casa para o melhor desenvolvimento das atividades iniciando na época em que todos estavam exercendo essa modalidade laboral de maneira impositiva no contexto da pandemia do Covid-19. Todavia, alguns líderes apontam que apesar de não participarem do PGT, lidam a qualquer momento com atividades do trabalho, mesmo após o término do expediente, o que gera uma maior sobrecarga de trabalho em decorrência da gestão de equipes híbridas. Todavia, os líderes que não estão inseridos no Programa de Gestão, visualizam a possibilidade de participarem do programa em um momento futuro, como alternativa a necessidades que possam vir a ter, bem como para realizar atividades que requerem maior concentração.

Já aqueles que integram o PGT, apontaram mudanças na vida pessoal e profissional, com destaque para melhoria da qualidade de vida de modo geral, atribuindo isso a maior

flexibilidade, maior concentração nas atividades, redução de stress, tornando o trabalho mais leve, redução de custos e maior proximidade com a família.

#### **i) Legislação e procedimentos adotados no teletrabalho**

No aspecto legislação, os servidores possuem conhecimento sobre o assunto e apontaram estarem satisfeitos com a regulamentação sobre teletrabalho no âmbito da instituição, sendo que ainda em 2020 foi publicada a Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020, seguida da publicação do Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, o qual dispôs sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Portanto, o teletrabalho passou a ter um respaldo legal sólido e claro no âmbito da administração, estabelecendo parâmetros legais para que a instituição regulamentasse seu próprio programa de gestão. Dessa forma o IFRO expediu diversas portarias dispendo sobre o assunto, buscando sempre melhorar e deixar claro os procedimentos adotados, de acordo com a legislação, conforme pode-se notar a partir da publicação da Portaria nº 1617/REIT - CGAB/IFRO de 14 de outubro de 2021, Portaria nº 1824/REIT-CGAB/IFRO de 25 de novembro de 2021 e Portaria nº 283/REIT - CGAB/IFRO, de 03 de março de 2022 e Portaria nº 306/REIT-CGAB/IFRO, de 08 de março de 2022, além de aperfeiçoar *softwares* e programas institucionais que atendessem o disposto nos regulamentos.

Quanto aos procedimentos adotados pela instituição para execução do teletrabalho, também se nota que na maioria dos casos, os servidores estão satisfeitos com a dinâmica e sistematização adotada pelo IFRO, que está em constante evolução buscando acompanhar as normativas a respeito da matéria aos seus regulamentos internos e sistemas institucionais.

#### **j) Desafios da liderança no teletrabalho**

Devido ainda ao pouco tempo de implantação e ao processo de adaptação ao Programa de Gestão de Teletrabalho, muitos são os desafios enfrentados pelos líderes na gestão do teletrabalho, sendo abordado pelos gestores entrevistados dificuldades no que tange ao gerenciamento dos vários perfis de servidores, a necessidade de romper com ideias errôneas sobre teletrabalho que ainda existem no pensamento de algumas pessoas, principalmente das que não integram o PGT, necessitando para tanto vencer culturas, bem como uma certa

dificuldade no direcionamento das atividades aos membros da equipe, principalmente quando há pessoas com perfis muito distintos em sua composição.

Ainda no que tange aos desafios dessa modalidade laboral, destaca-se o processo de comunicação como um dos grandes desafios a ser vencido, tendo em vista que a comunicação é um ponto fundamental para o alinhamento e bem estar da equipe e desenvolvimento das atividades, sendo, todavia um processo ainda complexo em ambientes de trabalho virtuais, o qual envolve determinadas peculiaridades a serem avaliadas de acordo com cada setor.

Além disso, existem ainda dificuldades com a mensuração dos resultados da equipe no que se refere aos registros nos sistemas institucionais.

### **3 PROPOSTAS DE ENFRENTAMENTO DOS PROBLEMAS ENCONTRADOS**

A partir do diagnóstico realizado em um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, foram elaboradas propostas para o aperfeiçoamento da liderança no contexto do Programa de Gestão de Teletrabalho - PGT e um Plano de Ação com o objetivo de apresentar proposições para os gestores enfrentarem os problemas identificados e alcançarem melhores resultados no trabalho da equipe.

#### **3.1 Propostas para o Aperfeiçoamento da Liderança de equipes em teletrabalho**

Com base nas informações fornecidas pelos líderes de equipes em teletrabalho verifica-se que é importante que seja levado em consideração para o exercício do cargo de liderança de uma equipe, o perfil profissional da pessoa a ser designada, além de características pessoais como empatia, boa comunicação e proatividade. A experiência profissional também é um fator que deve ser levado em consideração, mas não é determinante, uma vez que o aprendizado está em constante evolução, destacando a importância de capacitações voltadas para a área de liderança e gestão, com ênfase nas atividades fins do setor, sistemas utilizados e ferramentas de apoio à gestão.

O líder é o condutor e motivador da equipe, é quem orienta e instrui, sendo visto como exemplo e suas atitudes refletem nos resultados de toda a equipe. O líder tem a capacidade de encorajar os liderados a vislumbrar um futuro promissor para a organização, assim como para eles próprios (BASS; AVOLIO, 2015). Desse modo, sugere-se que além dos conhecimentos específicos de sua área de trabalho, o líder procure ter uma visão geral de diversos outros assuntos que influem na condução dos trabalhos e no desempenho das atividades, buscando conhecimento acerca de questões relacionadas à gestão de pessoas, relacionamentos



interpessoais, inteligência emocional e gestão de conflitos e outros assuntos pertinentes a realidade do seu setor e de sua equipe de trabalho.

Tais aspectos se tornam ainda mais pertinentes quando se adentra no contexto da liderança na modalidade de teletrabalho, uma vez que a distância física da equipe pode ser superada através do emprego de mecanismos de comunicação e do diálogo aberto entre os membros, o qual é predominantemente conduzido e orientado pelo líder.

Dessa forma, propõe-se que a modalidade de teletrabalho e a divisão de tarefas seja discutida e decidida em conjunto com toda equipe, conforme a natureza das atividades do setor, podendo ser estabelecido horários de trabalho, inclusive em conjunto quando necessário, divisão das demandas, meios de comunicação em comum acordo e de fácil acesso a todos, ferramentas para organização e otimização do trabalho, espaços compartilhados para documentos e demais medidas e instrumentos necessários ao bom desenvolvimento das atividades do setor em específico, sempre primando pelo atendimento das demandas e necessidades da instituição e respeitando sua atividade finalística.

Resta evidente que o teletrabalho tem proporcionado inúmeros benefícios na vida dos servidores integrantes do Programa de Gestão de Teletrabalho, merecendo destaque para a qualidade de vida, flexibilidade de horários, maior concentração no desenvolvimento das atividades, redução de custos e de tempo com deslocamentos, bem como para a instituição que ganha com o aumento da produtividade e da qualidade do trabalho entregue, com o impacto significativo na redução de custos com infraestrutura e energia elétrica e com a satisfação de seus servidores, o que influencia na diminuição da rotatividade, pedidos de remoções e afastamentos.

Entretanto, foram identificados também algumas limitações decorrentes da implantação do teletrabalho, como a sensação de perda de pertencimento à instituição, dificuldade de integração de novos servidores, problemas técnicos com internet e equipamentos e maior sobrecarga de trabalho em alguns casos. Tais adversidades podem ser superadas através de políticas da instituição, como organização de encontros presenciais com todos os servidores a fim de dar conhecimento sobre novas políticas e projetos, compartilhar experiências e promover a integração e socialização dos servidores de todas as equipes, o que pode ser estabelecido com uma frequência bimestral ou semestral, de acordo com a necessidade.

No que tange ao processo de comunicação entre líder e liderados, verifica-se ser este um dos grandes desafios a ser superado, principalmente pela adoção majoritária do *whatsapp* como meio de comunicação referente às demandas de trabalho. Propõe-se assim, que seja estabelecido um meio de comunicação padrão em comum acordo com a equipe de trabalho,

sugerindo que seja utilizado o e-mail institucional e suas ferramentas acessórias, documentos e planilhas de atividades compartilhados, aplicativos de videoconferência e telefone institucional, caso haja disponibilidade. Todavia, conforme identificado, o *whatsapp* tem sido a ferramenta de comunicação mais utilizada por ser um instrumento de comunicação instantânea e de fácil acesso a qualquer momento, sendo que em comum acordo com todos os integrantes da equipe para sua utilização e respeitado o horário de trabalho, é um mecanismo que pode ser utilizado com êxito.

Ademais, diferentes softwares e aplicativos podem auxiliar nas atividades realizadas de forma remota mantendo a integração da equipe, tais como *Skype*, *Google Hangouts*, *Microsoft Teams*, *Zoom* e *Whereby*, entre outros (TST, 2023), assim como outras plataformas de videoconferências podem ser excelentes instrumentos para proporcionar um contato mais próximo ao face a face, possibilitando a reunião da equipe para discutir questões em comuns e manter o relacionamento mais próximo, podendo ser utilizado com frequência para socialização dos membros. Outrossim, o líder também pode utilizar esses instrumento para encontros individuais com seus liderados, a fim de tratar de atividades específicas e até mesmo questões pessoais, destacando a importância das relações interpessoais para um ambiente de trabalho saudável (GOMAN, 2014) e o estabelecimento de uma relação de confiança como uma das formas de se obter uma boa comunicação (ZANKOVSKY E HEIDEN, 2015).

No que se refere a aspectos ligados a regulamentação e sistematização, resta evidente que a instituição não mediu esforços para tal, criando e atualizando seus regulamentos e sistemas internos, bem como dando publicidade e oportunidade de participação aos seus servidores através da publicação de editais de chamamento ao Programa de Gestão de Teletrabalho, de acordo com a disponibilidade e atividades do setor, respeitado o percentual para atividades essenciais e finalísticas.

### **3.2 Plano de Ação – Ferramenta 5W2H**

A ferramenta 5W2H é um modelo de gestão amplamente utilizado no ambiente empresarial para organizar um conjunto de ações planejadas. Para cada problema identificado, analisado e priorizado, é necessário desenvolver um plano de ação específico para resolvê-lo (NUNHES; BARBOSA; OLIVEIRA, 2017).

Segundo Werkema (2013), a ferramenta 5W2H é ideal para propor soluções em larga escala e tem como objetivo definir, para a estratégia de ação adotada, os itens: What (o que será feito?), Why (por que será feito?), Who (quem fará?), Where (onde será feito?), When (quando

será feito?), How (como será feito?) e How much (quanto custa o que será feito?), conforme o Quadro 1.

**Quadro 1** – Descrição da Ferramenta 5W2H

<b>Tipo</b>	<b>5W2H</b>	<b>Descrição</b>
Assunto	O quê?	O que será feito?
Objetivo	Por quê?	Por que será feito?
Responsabilidade	Quem?	Quem fará?
Local	Onde?	Onde será feito?
Prazo	Quando?	Quando será feito?
Método	Como?	Como será feito?
Recurso	Quanto?	Quanto custa o que será feito?

Fonte: Silva, Medeiros e Vieira (2017) e Werkema (2013)

Silva, Medeiros e Vieira (2017) indicam que é mais fácil implementar o plano por meio da definição clara de métodos, prazos, responsabilidades, objetivos e recursos.

A seguir propõe-se algumas ações, conforme cada fator de MCS, a fim de que os chefes de equipes de teletrabalhadores consigam construir uma cultura de teletrabalho sólida na instituição. Como ação inicial sugere-se a criação de uma comissão local para auxiliar os setores que desenvolvem atividades em teletrabalho com orientações sobre o funcionamento dessa modalidade laboral, esclarecimento de dúvidas e sugestões de utilização de ferramentas de trabalho, com ênfase na gestão de resultados, conforme se identifica no Quadro 2.

Sabe-se que, especialmente na administração pública, não há uma pessoa exclusiva para realizar determinados trabalhos e que muitas vezes existe uma sobrecarga grande de atividades, devido ao déficit de servidores. Por isso torna-se necessário formar-se uma comissão com servidores de diversas áreas de atuação, com diferentes formações e preferencialmente com conhecimento e/ou experiência na área de liderança e gestão de pessoas para juntos construir parâmetros, procedimentos e disseminar informação e conhecimento aos gestores de equipes de teletrabalhadores e servidores de modo geral, fortalecendo o Programa de Gestão de Teletrabalho da instituição. Dessa forma, é possível garantir que o trabalho seja realizado com eficiência, qualidade e transparência.

**Quadro 2 – Método 5W2H: Comissão**

What (O quê?)	Criação de uma comissão de apoio ao Programa de Gestão de Teletrabalho
Why (Por quê?)	Para garantir a orientação, execução, eficiência e transparência das atividades executadas no PGT.
Where (Onde?)	Na instituição.
When (Quando?)	Atividade contínua.
Who (Quem?)	Servidores capacitados.
How (Como?)	O Dirigente da instituição procurará entre os servidores aqueles que são mais capacitados para desenvolver as ações propostas e então formalizar a comissão.
How much (Quanto custa?)	Tempo de dedicação dos servidores envolvidos e investimento em capacitação.

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Conforme se apresenta no Quadro 3, a criação de indicadores de desempenho de fácil mensuração, tais como demonstração de acessos aos sistemas, geração de relatórios automáticos das atividades desenvolvidas, demonstrando a descrição da atividade, carga horária estimada e o grau de complexidade, extraído dos sistemas utilizados pelos servidores para execução de suas atividades o grau de gravidade e os quase acidentes, com o objetivo de permitir que todas as atividades desenvolvidas pelos integrantes do programa fiquem registradas e aos chefes de equipes identificar e acompanhar o andamento das atividades. Esses indicadores fornecerão informações precisas acerca das atividades executadas e do desempenho do programa de gestão, garantindo a eficiência e transparência do PGT. A criação dos indicadores é relativamente simples e pode ser implementada nos sistemas já utilizados em um curto prazo de tempo.

**Quadro 3 – Método 5W2H: Indicadores de desempenho**

What (O quê?)	Criar indicadores de desempenho interligados aos sistemas institucionais utilizados.
Why (Por quê?)	Para que os gestores possam distribuir e mensurar as atividades de forma mais precisa e acompanhar os resultados e facilitar o registro das atividades pelos integrantes.
Where (Onde?)	Nos sistemas institucionais utilizados.
When (Quando?)	De forma contínua.
Who (Quem?)	Setor de tecnologia da informação.
How (Como?)	Implementando e atualizando sistemas.
How much (Quanto custa?)	Tempo dos servidores do setor de tecnologia da informação.

Fonte: elaborado pela autora (2023).

A informação clara e transparente acerca do funcionamento do Programa de Gestão de Teletrabalho - PGT tanto para os participantes do programa e gestores de equipes, assim como para os demais servidores e comunidade em geral, é imprescindível para o êxito e fortalecimento do programa. É necessário que haja ampla divulgação acerca dos horários de funcionamento dos setores integrantes do programa, canais de comunicação disponíveis para atendimento, bem como qualquer alteração que haja quanto a horários ou redução de atendimento. Além disso, é importante que os benefícios trazidos pelo PGT tanto para servidores como para a instituição estejam claros, assim como os resultados alcançados, fortalecendo essa nova cultura de trabalho no que vem ganhando cada vez mais espaço nas instituições públicas.

**Quadro 4 - Método 5W2H: Informação**

What (O quê?)	Informação clara, atual e transparente
Why (Por quê?)	Fortalecimento do PGT
Where (Onde?)	Nos setores participantes do programa e instituição de modo geral
When (Quando?)	Continuamente
Who (Quem?)	Gestores de equipes de teletrabalhadores e comissão de acompanhamento do programa
How (Como?)	Através dos canais de comunicação e divulgação da instituição
How much (Quanto custa?)	Tempo dos servidores envolvidos

Fonte: elaborado pela autora (2023).

A capacidade de comunicação é natural do ser humano, podendo ser manifestada de várias maneiras, através de gestos, expressões, linguagem e até mesmo da postura. (GOMAN, 2014). Desse modo, a forma como é realizada a comunicação entre líder e liderados e entre os membros da equipe possui um papel fundamental no desempenho da mesma e da organização, podendo gerar um impacto positivo ou negativo a depender da forma de comunicação adotada.

No âmbito de uma organização a comunicação abrange uma diversidade de interações entre os membros da equipe. Segundo Zankovsky e Heiden (2015, p.59), ela é “necessária para o planejamento, tomada de decisão, coordenação, controle, implementação de uma liderança eficaz, gestão de conflitos, treinamento e outras funções de liderança. Ela é ainda um dos seis tipos de poder utilizados para resolver conflitos e também um instrumento essencial para a transmissão da informação.

A comunicação intraorganizacional possui um papel de grande relevância, pois está ligada a fatores como motivação, valores e atitudes, tomada de decisão e necessidades humanas. Robbins *et al.*, (2010), destacam a importância dos processos de comunicação em uma organização, uma vez que a má comunicação é provavelmente uma das principais fontes de conflitos interpessoais no âmbito das relações de trabalho. Os autores destacam ainda a importância de um propósito claro e objetivo do que se deseja transmitir para que haja uma boa comunicação (Robins *et al.*, 2010). Outro elemento importante no âmbito da comunicação organizacional é a estratégia, elemento este que exige certa habilidade. Uma comunicação

virtual, por exemplo, através de um e-mail bem elaborado pode ser mais eficaz que um encontro cara a cara mal planejado (GOMAN, 2014).

De acordo com Robins *et al.*, os principais meios de comunicações eletrônicas em uma organização “incluem e-mail, mensagens de texto, software de networking, blogs e videoconferências.” (ROBBINS *et al.*, 2010, p. 334). Nessa premissa, o Tribunal Superior do Trabalho (TST), aponta diferentes softwares e aplicativos que podem auxiliar nas atividades realizadas de forma remota mantendo a integração da equipe, tais como Skype, Google Hangouts, Microsoft Teams, Zoom e Whereby, entre outros (TST, 2023).

Mourão (2016) afirma que a comunicação é peça-chave para assegurar a manutenção do correto fluxo de informação entre as partes. Assim, é necessário encontrar meios adequados para compartilhar conhecimento e informações de acordo com cada situação, escolhendo a ferramenta mais propícia para transmissão da informação naquele momento.

#### Quadro 5 - Método 5W2H: Comunicação

What (O quê?)	Comunicação aberta, clara e objetiva
Why (Por quê?)	Fortalecimento do diálogo, integração da equipe e transmissão da informação.
Where (Onde?)	No âmbito das equipes de teletrabalhadores e na instituição de modo geral.
When (Quando?)	Continuamente
Who (Quem?)	Integrantes da equipe e gestores
How (Como?)	Através da escolha de meios de comunicação adequados a cada situação (face a face, videochamada, e-mail, mensagem instantânea, etc.)
How much (Quanto custa?)	Tempo dos servidores envolvidos

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Apesar de parecer óbvio, o comprometimento dos integrantes do Programa de Gestão de Teletrabalho - PGT é um dos pontos que precisa ser trabalhado e fortalecido na instituição, a fim de dar maior transparência e credibilidade ao programa, mostrando para toda a comunidade de forma clara e transparente as atividades que estão sendo desenvolvidas pelos integrantes, demonstrando resultados e eficiência, contribuindo assim para que aqueles que não participam do programa e demais membros da comunidade tenham conhecimento do seu funcionamento e dos resultados que estão sendo entregues pelo servidor e para a instituição, fortalecendo essa nova cultura de trabalho, através da visualização de seus efetivos resultados.

**Quadro 6 - Método 5W2H: Comprometimento.**

What (O quê?)	Elaboração dos planos de trabalho dentro do período proposto, bem como entrega de relatórios das atividades de forma detalhada, conforme as atividades executadas.
Why (Por quê?)	Fortalecimento do PGT
Where (Onde?)	SUAP.
When (Quando?)	Continuamente
Who (Quem?)	Servidores integrantes do PGT
How (Como?)	Elaboração dos planos de trabalho e descrição detalhada das atividades executadas dentro do prazo estabelecido.
How much (Quanto custa?)	Tempo dos servidores envolvidos

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Todas essas ações iniciam-se nos líderes de equipes de teletrabalhadores e serão por eles acompanhadas, ou seja, a escolha do gestor da equipe tem um papel elementar nesse processo, pois sem o empenho do líder não será possível que a cultura do teletrabalho seja implementada e melhorada de forma consistente e eficaz. Dessa forma, destaca-se o papel do líder na contribuição para a continuidade e evolução do Programa de Gestão de Teletrabalho e no seu processo de aculturação em um instituto federal de educação.

#### **4 CONSIDERAÇÕES ACERCA DO PLANO DE AÇÃO APRESENTADO**

Este plano de ação tem como objetivo apresentar estratégias para que os líderes de equipes em teletrabalho possam construir uma dinâmica de trabalho adequada às atividades do setor e aos membros integrantes da equipe a partir dos resultados obtidos. As ações sugeridas tomam como base a possibilidade de implementação pelos gestores de equipes de acordo com as peculiaridades do setor em específico. Os resultados obtidos podem ser avaliados pela instituição e utilizados como orientação para a elaboração de outras estratégias, a fim de aperfeiçoar e fortalecer a cultura da prática do teletrabalho na instituição. Ademais, as estratégias propostas são aplicáveis a diferentes campi, podendo ser expandidas para além do campus atual. Finalmente, este plano de ação pode ser inserido no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), mais especificamente na seção de Gestão de Recursos Humanos.



## 5 REFERÊNCIAS

- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Multifactor Leadership Questionary™: 360 Leader's Report**. Mind Garden, 2015. Disponível em: [https://www.mindgarden.com/index.php?controller=attachment&id\\_attachment=70](https://www.mindgarden.com/index.php?controller=attachment&id_attachment=70). Acesso em: 10 ago. 2023.
- BRASIL. Ministério da Economia. **Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020**. Brasília. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>>. Acesso em: 12 ago. 2023.
- BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022**. Brasília. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.072-de-17-de-maio-de-2022-401056788>. Acesso em: 12 ago. 2023.
- DIAS, J. M. A. M.; BORGES, R. S. G. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0542014.53468>.
- INSTITUTO FEDERAL DE RONDÔNIA - IFRO. **Portaria nº 283/REIT - CGAB/IFRO, de 03 de março de 2022**. Porto Velho: 2022. Disponível em: <https://portal.ifro.edu.br/pgteletrabalho>. Acesso em: 12. ago. 2023.
- INSTITUTO FEDERAL DE RONDÔNIA - IFRO. **Portaria nº 306/REIT - CGAB/IFRO, de 08 de março de 2022**. Porto Velho: 2022. Disponível em: [https://portal.ifro.edu.br/images/DGP/programaGestaoTeletrabalho/Portaria\\_306\\_-2022.pdf](https://portal.ifro.edu.br/images/DGP/programaGestaoTeletrabalho/Portaria_306_-2022.pdf). Acesso em: 12 ago. 2023.
- INSTITUTO FEDERAL DE RONDÔNIA - IFRO **Portaria nº 1617/REIT - CGAB/IFRO, de 14 de outubro de 2021**. Porto Velho: 2021. Disponível em: <[https://portal.ifro.edu.br/images/DGP/SEI\\_IFRO\\_-\\_1395372\\_-\\_Portaria\\_1617\\_Programa\\_de\\_Gest%C3%A3o.pdf](https://portal.ifro.edu.br/images/DGP/SEI_IFRO_-_1395372_-_Portaria_1617_Programa_de_Gest%C3%A3o.pdf)>. Acesso em: 12 ago. 2023.
- INSTITUTO FEDERAL DE RONDÔNIA - IFRO. **Portaria nº 1824/REIT-CGAB/IFRO, de 25 de novembro de 2021**. Porto Velho: 2021. Disponível em: <[https://portal.ifro.edu.br/images/DGP/programaGestaoTeletrabalho/SEI\\_IFRO\\_-\\_1433217\\_-\\_Portaria\\_Tabela\\_de\\_Atividades.pdf](https://portal.ifro.edu.br/images/DGP/programaGestaoTeletrabalho/SEI_IFRO_-_1433217_-_Portaria_Tabela_de_Atividades.pdf)>. Acesso em: 12 ago. 2023
- GOMAN, C. K. **A linguagem corporal dos líderes**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.
- MOURÃO, C.; ANDRADE, E.; MIRANDA, M.S.S; BARRETO, C. Comunicação entre líder e liderado: uma chave para a eficácia organizacional. **XXIII SIMPEP - Simpósio de Engenharia de Produção**. Bauru-SP. 2016.
- NUNHES, T. V.; BARBOSA, L. C. F. M.; OLIVEIRA, O. J. Identification and analysis of the elements and functions integrable in integrated management systems. **Journal of Cleaner Production**, v. 142, p. 3225-3235, 2017.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

SILVA, A. S.; MEDEIROS, C. F.; VIEIRA, R. K. Cleaner Production and PDCA cycle: Practical application for reducing the Cans Loss Index in a beverage company. **Journal of Cleaner Production**, v. 150, p. 324-338, 2017.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO - TST. **Teletrabalho**. Disponível em: <https://www.tst.jus.br/teletrabalho>. Acesso em: 01 jul. 2023.

ZANKOVSKY, A. HEIDER, C. **Liderança com Synercube**: Uma cultura de liderança dinâmica voltada para a excelência. Springer, 2015.

## 8 REFERÊNCIAS

ABDALLA, M. M.; BOTELHO, C. F.; BRITO, P. N., & SILVA, Y. V. Representação Social da Liderança: análise em uma Organização da Administração Pública Federal. **RASI - Revista de Administração, Sociedade e Inovação**. Rio de Janeiro, 2016, p. 52-66. DOI: <https://doi.org/10.20401/rasi.2.1.90>.

AMIGONI, M.; GURVIS, S. **Managing the Telecommuting Employee: Set Goals, Monitor Progress, and Maximize Profit and Productivity**. Kindle ebook. Avon, Massachusetts: Adams Business, 2009.

ANDRADE, L. L. S.; OLIVEIRA, M. A.; PANTOJA, M. J. Teletrabalho no setor público: uma revisão sistemática da literatura internacional a partir do método Proknow-c. In: **Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público**, 3, 2019, Florianópolis, Anais... Florianópolis, 2019. Disponível em: <http://www.cidesp.com.br/inde.php/Icidesp/2cidesp/paper/view/88>. Acesso em: 5 ago. 2022.

BARBOSA, A. C. Q.; MASCARENHAS, A. O. **Gestão de Recursos Humanos: Ontem, Hoje e Amanhã 1ª Edição**. Belo Horizonte: FACE - UFMG, 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 8, n. 1, p. 71-91, 2010.

BERGAMASCHI, A.B; FILHA, W. R. N; ANDRADE, A. R. Home office: solução para aumento de produtividade no INPI. **European Journal of Applied Business Management**, 2018, p. 30-45. DOI: <https://doi.org/10.58869/EJABM>

BOCEAN, C.G; PUIU, S.; VARZARU, A. A. Paradigm Shifting—The Use of Mobile Communications at Work and the Subsequent Effects. **Electronics**, 2021. Disponível em: [https://doi.org/electronics\\_10222747](https://doi.org/electronics_10222747). Acesso em: 17 set. 2022.

BOONEN, E. M. As várias faces do teletrabalho. **Revista Economia & Gestão**, v. 2, n. 4, p. 106-127, 2008. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiae gestao/article/view/104/97>. Acesso em: 17 set. 2022.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011**. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. Brasília, DF. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/norma/584407/publicacao/15839349>. Acesso em: 12 set. 2022.

BRASIL. Congresso Nacional. **Lei nº 13.467, de 13 de junho de 2017**. Brasília. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm). Acesso em: 12 set. 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. **Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020**. Brasília. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>>. Acesso em: 12 set. 2022.

BRASIL. Presidência da República. **Medida Provisória nº 927 de 22 de março de 2020**. Brasília. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/medida-provisoria-n-927-de-22-de-marco-de-2020-249098775>>. Acesso em: 12 set. 2022.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D1590.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%201.590%2C%20DE%2010,federais%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAsncias.>](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1590.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%201.590%2C%20DE%2010,federais%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAsncias.>) Acesso em: 20 nov. 2022.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022**. Brasília. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.072-de-17-de-maio-de-2022-401056788>. Acesso em: 12 set. 2022.

BRASIL. **Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME nº 89, de 13 de dezembro de 2022**. Disponível em: [https://asmetro.org.br/portalsn/wp-content/uploads/2022/12/INSTRUCAO-NORMATIVA-SGP-SEGES\\_SEDGG\\_ME-No-89-DE-13-DE-DEZEMBRO-DE-2022-INSTRUCAO-NORMATIVA-SGP-SEGES\\_SEDGG\\_ME-No-89-DE-13-DE-DEZEMBRO-DE-2022-DOU-Imprensa-Nacional.pdf](https://asmetro.org.br/portalsn/wp-content/uploads/2022/12/INSTRUCAO-NORMATIVA-SGP-SEGES_SEDGG_ME-No-89-DE-13-DE-DEZEMBRO-DE-2022-INSTRUCAO-NORMATIVA-SGP-SEGES_SEDGG_ME-No-89-DE-13-DE-DEZEMBRO-DE-2022-DOU-Imprensa-Nacional.pdf). Acesso em: 29 dez. 2022.

BRASIL. **Instrução Normativa SGP-SEGES/ME nº 2, de 10 de janeiro de 2023**. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-seges-me-n-2-de-10-de-janeiro-de-2023-457679698>. Acesso em: 13 jan. 2023.

BRIDI, M.A. *et al.* **O trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia COVID-19**. Remir Trabalho, p. 1-8, 2020. Disponível em: [https://www.eco.unicamp.br/remir/images/Artigos\\_2020/ARTIGO\\_REMIR.pdf](https://www.eco.unicamp.br/remir/images/Artigos_2020/ARTIGO_REMIR.pdf). Acesso em: 21/04/2023.

BOEIJE, H. *Analysis in Qualitative Research*. London: **Sage Publications Ltd**, 2010. DOI: <https://doi.org/10.5785/26-2-24>.

CÂMARA, R. H. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, 2013. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/gerais/v6n2/v6n2a03.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2022.

CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. **Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo**. Campus, 2ª ed., 2013.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO - CGU. **Portaria nº 1.242, de 15 de maio de 2015**. Brasília: 2015. Disponível em: <[https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41910/5/Portaria\\_CGU\\_1242\\_2015.pdf](https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41910/5/Portaria_CGU_1242_2015.pdf)>. Acesso em: 13 set. 2022.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO - CGU. **Portaria nº 1.730, de 27 de setembro de 2016**. Brasília: 2016. Disponível em: <<https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41297/5/Portaria%20CGU%20-%201730%20>

[%202016%20-%20Teletrabalho.pdf](#)>. Acesso em: 12 set. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ. **Resolução nº 227 de 15 de junho de 2016**. Brasília: 2016. Disponível em: [https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao\\_227\\_15062016\\_17062016161058.pdf](https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_227_15062016_17062016161058.pdf)>. Acesso em: 12 set. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ. **Resolução nº 298 de 22 de outubro de 2019**. Brasília: 2019. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original143840201912035de67370bc499.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ. **Resolução nº 371 de 12 de fevereiro de 2021**. Brasília: 2021. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original190621202102236035522dda5ff.pdf>>. Acesso em:

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ. Resolução nº 375 de 02 de março de 2021. Brasília: 2021. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original12414020210303603f840466f11.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2022.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO - CNMP. Resolução nº 157, de 31 de janeiro de 2017. Brasília: 2017. Disponível em: [https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Normas/Resolucoes/RES\\_157\\_2017.pdf](https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Normas/Resolucoes/RES_157_2017.pdf)>. Acesso em: 13 set. 2022.

CRESWELL, J. W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2014.

CRESWELL, J.W.; CRESWELL, J.D. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. Porto Alegre: Grupo A, 2021.

CUNHA, A. G. **Dicionário etimológico da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Lexikon, 4ª edição, 2012.

CORTELLA, M. S. **Qual é a tua obra?** Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. Vozes, 25ª Edição, Petrópolis-RJ, 2017.

COSTA, A. Robert Half: Brasil é o terceiro país onde mais cresce o trabalho remoto. **Published in Movebla**, 2012. Disponível em: <https://movebla.com/robert-half-brasil-%C3%A9-o-terceiro-pa%C3%ADs-onde-mais-cresce-o-trabalho-remoto-565b3cd72c2>. Acesso em: 15 set.2022.

COSTA, I. S. A. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. **RAP**, Rio de Janeiro, 2007, p. 24-105.

DACAL, V; COVA, M.C.R. Proposta de enfrentamento das distorções causadas pelo trabalho remoto durante a pandemia de Covid-19 em uma equipe comercial de petróleo e gás a partir do uso da programação neurolinguística pela liderança. **Revista Valore**, Volta Redonda, 7 (edição especial), 179-196, 2022.DOI: <https://doi.org/10.22408/reva7020221385179-196>.

DANIELS, K, Lamond, D., and Standen, P. Teleworking: frameworks for organizational

research. **Journal of Management Studies**, 38: 1151–86, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00276>

DAVIDSON, E. J. **Evaluation methodology basics**. Thousand Oaks: Sage, 2005.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Introduction**: The discipline and practice of qualitative research. The Sage Handbook of qualitative research. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2005.

DIAS, J. M. A. M.; BORGES, R. S. G. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0542014.53468>.

DURÃES, B.; BRIDI, M. A. da C.; DUTRA, R. Q. O teletrabalho na pandemia da covid-19: uma nova armadilha do capital? **Revista Sociedade de Estado**, vol. 36, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/s0102-6992-202136030005>>. Acesso em: 10 set. 2022.

FERNANDES, C. S; SOUZA JR, A.A.; MORAES, A. F. Estilos de Liderança no Tribunal de Contas do Estado do Amazonas. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**. Volta Redonda -RJ: 2020. DOI: 10.20401/rasi.6.3.450.

FILARDI, F.; CASTRO, R.M. P.; ZANINI, M.T.F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR (FGV)**, vol.18, Rio de Janeiro, 2020, p.28-46. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1679-395174605>>. Acesso em: 11 set. 2022.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M.P. Análise dos Resultados da Implantação do Teletrabalho na Administração Pública: Estudo dos Casos do SERPRO e da Receita Federal. **Encontro Nacional Programas de Pós em Adm. - ENANPAD**, São Paulo – SP, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In. As Pessoas nas Organizações. Ed. Gente, 2002.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

FILHO, J. C. M. Desafios da gestão de pessoas na área de home Office. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 03, Ed. 11 Vol. 08, pp. 70- 81. Novembro de 2018. ISSN: 2448-0959.

FUJII, K. Workplace Motivation: Addressing Telework as a Mechanism for Maintaining Employee Productivity. Bachelor's Thesis, **Portland State University**, Portland, OR, USA, May 2020. DOI: <https://doi.org/10.15760/honors.912>

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GOLDEN, T. D; RAGHURAM, S. Teleworker knowledge sharing and the role of altered relational and technological interactions. **Journal of Organizational Behavior**, vol.31, 2009, p. 1061–1085. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/41683964>>. Acesso em: 8 set. 2022.

GOLEMAM, D. **Liderança: A inteligência emocional na formação do líder de sucesso.** Objetiva: 2014.

GOMAN, C. K. **A linguagem corporal dos líderes.** Petrópolis, RJ : Vozes, 2014.

GONÇALVES, A.; TREVISOL, N. P.; LOPES, M. C.; SOETHE, J. S. A relação entre liderança e cultura organizacional: um estudo realizado em uma IES. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 10, no 2, abr-jun/2015, p. 85-100. DOI: 10.15675/gepros.v10i2.1201.

GOULART, J. O. **Teletrabalho: Alternativa de trabalho flexível.** Brasília: SENAC, 2009.

GROEN, B. A. C. et al. Managing flexible work arrangements: teleworking and output controls. **European Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 727-735, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.007>.

HARA, C. L. **Home Office e as Tecnologias de Acesso Remoto.** São Paulo, 2011.

HARRIS, L. Home-based teleworking and the employment relationship: managerial challenges and dilemmas. **Personnel Review** (2003), Vol. 32 No. 4, pp. 422-437.

HATCH, J. A. **Doing qualitative research in education settings.** Albany: State University of New York Press, 2002.

HERTEL, G.; GEISTER, S.; KONRADT, U. Managing virtual teams: a review of current empirical research. **Human Resource Management Review** 15. 2005, p. 69 – 95. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.01.002>

HISLOP, D.; AXTELL, C. M.; DANIELS, K. The challenge of remote working. **The Oxford Handbook of Personnel Psychology.** Data de publicação online: Setembro de 2009. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199234738.003.0024>

INSTITUTO FEDERAL DE BRASÍLIA - IFB. **IFB regulamenta programa de gestão para servidores. Disponível em:** <https://www.ifb.edu.br/reitori/28177-ifb-regulamenta-programa-de-gestao-para-servidores> Acesso em: 19 abr. 2023.

INSTITUTO FEDERAL DE RONDÔNIA - IFRO. **Apresentação.** Disponível em: <https://portal.ifro.edu.br/apresentacao>>. Acesso em: 05 nov. 2022.

INSTITUTO FEDERAL DE RONDÔNIA - IFRO. **Painel de indicadores.** Disponível em: <https://painel.ifro.edu.br/pentaho/plugin/painel/api/modelodimensionamento>. Acesso em: 14 nov. 2022.

INSTITUTO FEDERAL DE RONDÔNIA - IFRO **Portaria nº 1617/REIT - CGAB/IFRO, de 14 de outubro de 2021.** Porto Velho: 2021. Disponível em: [https://portal.ifro.edu.br/images/DGP/SEI\\_IFRO - 1395372 - Portaria 1617 Programa de Gest%C3%A3o.pdf](https://portal.ifro.edu.br/images/DGP/SEI_IFRO_-_1395372_-_Portaria_1617_Programa_de_Gest%C3%A3o.pdf)>. Acesso em: 05 nov. 2022.

INSTITUTO FEDERAL DE RONDÔNIA - IFRO. **Portaria nº 1824/REIT-CGAB/IFRO, de 25 de novembro de 2021.** Porto Velho: 2021. Disponível em: [https://portal.ifro.edu.br/images/DGP/programaGestaoTeletrabalho/SEI\\_IFRO - 1433217 - Portaria Tabela de Atividades.pdf](https://portal.ifro.edu.br/images/DGP/programaGestaoTeletrabalho/SEI_IFRO_-_1433217_-_Portaria_Tabela_de_Atividades.pdf)>. Acesso em: 05 nov. 2022.

INSTITUTO FEDERAL DE RONDÔNIA - IFRO. **Portaria nº 283/REIT - CGAB/IFRO, de 03 de março de 2022.** Porto Velho: 2022. Disponível em: <https://portal.ifro.edu.br/pgteletrabalho>. Acesso em: 06. nov. 2022.

INSTITUTO FEDERAL DE RONDÔNIA - IFRO. **Portaria nº 306/REIT - CGAB/IFRO, de 08 de março de 2022.** Porto Velho: 2022. Disponível em: [https://portal.ifro.edu.br/images/DGP/programaGestaoTeletrabalho/Portaria\\_306\\_-2022.pdf](https://portal.ifro.edu.br/images/DGP/programaGestaoTeletrabalho/Portaria_306_-2022.pdf). Acesso em: 06 nov. 2022.

INSTITUTO FEDERAL DE RONDÔNIA - IFRO. **Portaria nº1533/REIT - CGAB/IFRO, de 31 de agosto de 2022.** Porto Velho: 2022. Disponível em: [https://portal.ifro.edu.br/images/DGP/programaGestaoTeletrabalho/Portaria\\_1.533\\_-\\_PGT\\_x\\_SUAP.pdf](https://portal.ifro.edu.br/images/DGP/programaGestaoTeletrabalho/Portaria_1.533_-_PGT_x_SUAP.pdf). Acesso em: 06 nov. 2022.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA - IFSC. **IFSC adota sistema de teletrabalho.** Disponível em: [https://www.ifsc.edu.br/conteudo-aberto/-/asset\\_publisher/1UWKZAKiOauK/content/id/10766138/ifsc-adota-sistema-de-teletrabalho](https://www.ifsc.edu.br/conteudo-aberto/-/asset_publisher/1UWKZAKiOauK/content/id/10766138/ifsc-adota-sistema-de-teletrabalho). Acesso em: 19 abr. 2023.

INSTITUTO FEDERAL DE SÃO PAULO - IFSP. **IFSP publica portaria que normatiza o teletrabalho na Instituição. Disponível em:** <https://www.ifsp.edu.br/component/content/article/111-ultimas-noticias-servidores/2756-ifsp-publica-portaria-que-normatiza-o-teletrabalho-na-instituicao>. Acesso em: 19 abr. 2023.

INSTITUTO FEDERAL DE SERGIPE - IFS. **IFS apresenta Programa de Gestão à comunidade.** Disponível em: <http://www.ifs.edu.br/ultimas-noticias/10064-ifs-apresenta-programa-de-gestao-a-comunidade>. Acesso em: 23 abr. 2023.

INSTITUTO FEDERAL DO AMAPÁ - IFAP. **Ifap iniciará período de teste do teletrabalho. Disponível em:** <https://www.ifap.edu.br/index.php/mais-noticias/ifap-iniciara-periodo-de-teste-do-teletrabalho>. Acesso em: 19 abr. 2023.

INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO -IFES. **Ifes avança na implantação do Teletrabalho.** Disponível em: <https://www.ifes.edu.br/teletrabalho>. Acesso em: 19 abr. 2023.

INSTITUTO FEDERAL DO MATO GROSSO DO SUL - IFMS. **Sobre o PGD/Teletrabalho. Disponível em:** <https://www.ifms.edu.br/gestao/planejamento/programa-de-gestao-e-desempenho>. Acesso em: 19 abr. 2023.

INSTITUTO FEDERAL GOIANO. **IF Goiano inicia fase piloto do Programa de Gestão. Disponível em:** <https://www.ifgoiano.edu.br/home/index.php/component/content/article/17-ultimas-noticias/19353-if-goiano-inicia-fase-piloto-do-programa-de-gestao.html>. Acesso em: 19 abr. 2023.

JENKINS, H. **Cultura da Convergência.** 2 ed. São Paulo: Aleph, 2009.

KYRILLOS, L. & JUNG, M. **Comunicar para liderar.** São Paulo: Contexto, 2015.

LACOMBE, F. J. M. **Comportamento organizacional fácil.** São Paulo: Saraiva, 2012.

LACOMBE, F. J. M., & HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências.** São



Paulo: Saraiva, 2013, 2ª edição.

LARSON, B. Z; VROMAN, S. R; MAKARIUS, E. E. **Como gerenciar funcionários que acabaram de mudar para um regime remoto.** 2020. Disponível em: <https://hbrbr.uol.com.br/um-guia-para-gerenciarfuncionarios-que-acabaram-de-mudar-para-umregime-remoto/>. Acesso em: 13 abr. 2023.

LECOMPT, M. D; SCHENSUL, J. J. **Designing and conducting ethnographic research** (Ethnographer's toolkit, Vol. 1). Walnut Creek, CA: AltaMira, 1999.

LÉVY, P. **O Que é o Virtual?** Rio de Janeiro: Editora 34, 1996.

LEWIS, R. A. The influence of information technology on telework: the experiences of teleworkers and their non-teleworking colleagues in a French Public Administration. **Journal of Information and Education Technology**, v. 3, n. 1, p. 32-35, fev. 2013.

LOJESKI, K. **When distance matters: An overview of virtual distance**, 2009. Disponível em [www.virtualdistance.com](http://www.virtualdistance.com). Acesso em: 15 nov. 2022.

MAAK, T; PLESS, N.M. Business Leaders as Citizens of the World. Advancing Humanism on a Global Scale. **Journal of Business Ethics**. 88:537-550 – Springer.2009. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/40295017>. Acesso em: 05 nov. 2022.

MACKEY, A.; GASS, S. Common data collection measures. *Second Language Research: methodology and design*. **Mahwah**: Lawrence Erlbaum, 2005. p.43-99.

MADGAVKAR, A.; LUND, S. **Remote Working Is Here to Stay. But Who Will Be Doing It?** 2020. Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2020/12/remote-working-who-will-be-doing-it/>. Acesso em: 08 ago. 2022.

MALIK, M. A., KHAN, I, A., BHUTTO, S. A. GHOURI, A. M. Managerial Skills and Organizational Learning in SMEs of Pakistan. *Indian Journal of Commerce & Management Studies*, 2(4). pp. 61-69.2011. Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1980943](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1980943)>. Acesso em: 05 nov. 2022.

MARCONDES, R.C.; MIGUEL, L.A.P.; FRANKLIN, M. A.; PEREZ, G. **Metodologia para trabalhos práticos e aplicados**: Administração e Contabilidade. São Paulo: Mackenzie, 2017.

MARSHALL, C., & ROSSMAN, G. B. **Designing qualitative research** (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6 ed. São Paulo: Atlas.2006.

MELLO, A. **Teletrabalho (telework) o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MELLO, A. A. A., **O uso do teletrabalho nas empresas de Call Center e Contact Center multiclientes atuante no Brasil**: estudo para identificar forças propulsoras, restritivas e contribuições reconhecidas. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2011.

MELO, F. G. O; SILVA, G. Qualidades de liderança para a inovação em Organizações do setor público. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, 2019. DOI: 10.18226/23190639.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Ofício Circular nº 2/2021/CONEP/SECNS/MS. Disponível em: [http://conselho.saude.gov.br/images/Oficio\\_Circular\\_2\\_24fev2021.pdf](http://conselho.saude.gov.br/images/Oficio_Circular_2_24fev2021.pdf). Acesso em: 27 fev. 2023.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Resolução Nº 466, de 12 de dezembro de 2012. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2023.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2023.

MOSCON, D. C. B. As relações entre liderança e estabelecimento de vínculos do trabalhador nas organizações. 154 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2013. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/23910/1/Daniela%20Moscon.pdf>>. Acesso em: 04 nov. 2022.

MOURÃO, C.; ANDRADE, E.; MIRANDA, M.S.S; BARRETO, C. Comunicação entre líder e liderado: uma chave para a eficácia organizacional. **XXIII SIMPEP - Simpósio de Engenharia de Produção**. Bauru-SP. 2016.

NILLES, J. M. 'Telecommunications and organizational decentralization'. **Transactions on Communications**, Vol. 23, 1975.

NILLES, J. M. **Fazendo do teletrabalho uma realidade**: um guia para telegerentes e teletrabalhadores. São Paulo: Futura 1997.

NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **RAI**, vol. 9, São Paulo: 2012, p. 121-152. DOI: 10.5773/rai.v9i4800.

OLIVEIRA, D.R. **Do fim do trabalho ao trabalho sem fim: o trabalho e a vida dos trabalhadores digitais em Home Office**. Tese de Doutorado. Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). 2017.

OLIVEIRA, F.B.; SANT'ANNA, A.S.; VAZ, S.L. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **RAP**. Rio de Janeiro, 2010.

PARDINI, D. J.; GONÇALVES, C.A.; PAIVA, A.M.; DIAS, A. T. Os significados da virtualização do trabalho: manifestações discursivas das percepções tecnológicas, processuais e pessoais nas relações intraorganizacionais. **Cadernos EBAPE.BR**. Rio de Janeiro: 2013.

POJO, R. **Ementário de Gestão Pública**. 2021. Disponível em: <https://ementario.info/2021/12/06/egp-entrevista-roberto-pojo/>. Acesso em: 19 abr. 2023.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise.

**Cad. EBAPE.BR**, v. 16, nº 1, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395154516>

SANSUR, M. A. et al. Aspectos culturais em organizações virtuais: novidades ou mascaramento de concepções tradicionais? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba, PR. **Anais**. Rio de Janeiro, RJ: Anpad, 2004. 1 CD-ROM

SILVA, J. G. Liderança ética e servidora: Experiência concreta aplicada nos Institutos Federais brasileiros. Florianópolis: Publicação do IFSC, 2014. Disponível em: <https://www.ifsc.edu.br/documents/30701/523474/Lideran%C3%A7a+%C3%89tica+e+Servidora+WEB.pdf/03507ceb-33be-6c70-7f7d-295915c14907>. Acesso em: 06 nov. 2022.

SILVA, G. F.F. **Perspectivas sobre o teletrabalho no contexto da administração pública brasileira: um anteprojeto**. Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, 2014. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/12928>. Acesso em: 09 ago. 2022.

SILVESTRE, M. J.; FIGALHO, I.; SARAGOÇA, J.. Da palavra à construção de conhecimento: Meta-avaliação de um Guião de Entrevista semi-estruturada. **CIAIQ**, 2014. Disponível em: [https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/11277/1/Actas%20-%20CIAIQ2014\\_CienciasSociais%20%28Silvestre%2c%20Fialho%2c%20Sarago%c3%a7a%2c%20321-330%29.pdf](https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/11277/1/Actas%20-%20CIAIQ2014_CienciasSociais%20%28Silvestre%2c%20Fialho%2c%20Sarago%c3%a7a%2c%20321-330%29.pdf). Acesso em: 21 nov. 2022.

SOUZA, V. L.; MATTOS, I. B.; SARDINHA, R. L. L. L.; ALVES, R. C. S. **Gestão de Desempenho**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO - TST. **Teletrabalho**. Disponível em: <https://www.tst.jus.br/teletrabalho>. Acesso em: 01 jul. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE - UFF. **Programa de Gestão da UFF é regulamentado e viabiliza o teletrabalho**. Disponível em: <https://www.uff.br/?q=programa-de-gestao-da-uff-e-regulamentado-e-viabiliza-o-teletrabalho-saiba-mais>. Acesso em: 19 abr. 2023.

VAN WART, M. Lessons of leadership theory and contemporary challenges of the leaders. **Public Administration Review**, 73: 553-565. DOI: 10.1111/puar.12069. A Sociedade Americana de Administração Pública, 2013.

VILLARINHO, K. P. B.; PASCHOAL, T. Teletrabalho no Serpro: Pontos Positivos e Negativos e Relações com Desempenho Profissional, Bem-Estar e Contexto de Trabalho. **XL Encontro Nacional Programas de Pós em Adm.- ENANPAD**, Costa do Sauípe – BA, 2016.

VILARINHO, K.P.B; PASCHOAL, T., DEMO, G. Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? **Revista do Serviço Público (RSP)**, 2020. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v72.i1.4938>.

ZANKOVSKY, A. HEIDER, C. **Liderança com Synercube**: Uma cultura de liderança dinâmica voltada para a excelência. Springer, 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Tradução: Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Prezado (a) Gestor (a),

Você está sendo convidado(a) para participar, como voluntário, em uma pesquisa intitulada “**O desafio da liderança na gestão de equipes em teletrabalho**”, sob a responsabilidade da pesquisadora Ana Karina Nicola Gervásio e sua orientadora Márcia Cristina Rodrigues Cova. Leia cuidadosamente o que segue e me pergunte sobre qualquer dúvida que você tiver. Após ser esclarecido(a) sobre as informações a seguir, caso aceite fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que consta em duas vias. Uma via pertence a você e a outra ao pesquisador responsável. Em caso de recusa você não sofrerá nenhuma penalidade.

1. O trabalho tem por finalidade identificar os desafios enfrentados pelos líderes de equipes em teletrabalho no âmbito do IFRO - *campus* Colorado do Oeste.

2. Ao participar desse trabalho estarei contribuindo para *melhorar os procedimentos da gestão do teletrabalho do IFRO*

3. Minha participação na pesquisa será por meio da concessão de entrevistas sobre o tema apresentado.

4. Os procedimentos aos quais serei submetido não provocarão danos morais, físicos, financeiros ou religiosos;

5. Os riscos de minha participação estão representados na possibilidade de desconforto e insegurança para responder alguma questão, incômodo pelo dispêndio de tempo para participar da pesquisa, medo de exposição ou constrangimento por não saber responder alguma pergunta. Para reduzir esses riscos terei conhecimento do roteiro de entrevista com antecedência, podendo deixar de responder a qualquer questão que não esteja confortável para abordar, bem como poderei agendar a entrevista, conforme horário de minha conveniência. É garantido o sigilo das entrevistas e a não divulgação de nenhum dado sem o meu consentimento.

6. Para participar da pesquisa terei que dispor de tempo para conceder a entrevista, que poderá ser realizada presencialmente ou por meio de web conferência.

7. Não terei nenhuma despesa ao participar desse estudo;

8. Poderei deixar de participar do estudo a qualquer momento, sem nenhuma repercussão negativa, bastando para isso comunicar a equipe de pesquisadores. Nesse caso será assegurada a devolução de toda e qualquer informação da minha participação na pesquisa.

9. Meu nome será mantido em sigilo, assegurando assim a minha privacidade e se desejar, deverei ser informado dos resultados dessa pesquisa;

10. O áudio ou questionários e formulários da entrevista será armazenado em uma pasta no Google Drive, com acesso exclusivo da equipe de pesquisadores por cinco anos e, decorrido esse tempo serão deletados.

11. Qualquer dúvida ou solicitação de esclarecimentos poderei entrar em contato com a equipe científica pelo telefone (69) 98144-9116 ou com o Comitê de Ética, no endereço Av. Lauro Sodré, 6500, Censipam – Aeroporto, Porto Velho-RO, CEP 76803-260, ou pelo telefone (69) 2182-9610, 2182-9601.

**Diante dos esclarecimentos prestados, concordo em participar do estudo “O desafio da liderança na gestão de equipes em teletrabalho”, na qualidade de voluntário (a).**

---

**Assinatura do voluntário**

---

**Assinatura do (a) Pesquisador (a) Responsável pela entrevista**

## APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

*Essa entrevista tem como objetivo avaliar os desafios na gestão do teletrabalho no âmbito de uma instituição federal de ensino, com ênfase nos processos de comunicação.*

### CONDIÇÕES PESSOAIS

SEXO:

IDADE:

TEMPO NA INSTITUIÇÃO:

FUNÇÃO DESEMPENHADA (FG OU CD):

### DETERMINAÇÃO DO PAPEL DO LÍDER

- **Para você, o que é liderança e qual o papel que o líder desempenha em uma organização?**

- **Você se considera um líder nato ou acredita que suas competências de liderança foram desenvolvidas?**

Se foram desenvolvidas, como?

Aponte duas características sua como líder. Você acredita que essas características foram desenvolvidas?

- **Há quanto tempo exerce a função de liderança de uma equipe?**

Houve algum preparo para o exercício dessa função? Se sim, de que forma (cursos/treinamento/manual)?

- **Para você existe diferença entre líder e gestor?**

Comente sobre essas diferenças.

### ROTINA DE TRABALHO

- **Você exercia função de liderança antes da implantação do teletrabalho?**

Caso a resposta seja negativa, verificar em que momento se tornou líder.

- **Sua equipe de trabalho é formada por quantas pessoas?**

Todos desenvolvem atividades em teletrabalho? Inclusive você?

- **Como é a modalidade de teletrabalho desenvolvida: total ou híbrida?**

Qual o percentual desenvolvido em caso de atividades híbridas?

Comente sua percepção sobre essas modalidades e as funções desenvolvidas.

- **Como era e como está a sua rotina de trabalho com a implantação do teletrabalho?**

Como foi a experiência a princípio com a imposição no contexto da pandemia?

Houve algum tipo de treinamento ou capacitação para orientar na gestão da equipe?

Comente em relação às mudanças na dinâmica de trabalho.

- **Foi necessário alguma adaptação para conseguir atender às demandas do trabalho?**

Equipamentos; espaço físico; ergonomia; ferramentas de trabalho.

Como você visualiza o seu trabalho na dinâmica do trabalho remoto?

Quais os pontos positivos e negativos nesta forma de trabalho?

- **Você sentiu dificuldades em se adaptar a essa nova rotina de trabalho?**

Se sim, aponte as principais.

- **É possível o desenvolvimento do trabalho em grupo, de maneira interdependente ou predomina o trabalho individual?**

As atividades precisam ser demandas regularmente ou predomina a autodeterminação/iniciativa entre os membros da equipe?

### COMUNICAÇÃO ENTRE A EQUIPE DE TRABALHO

- **Como ocorria a comunicação entre a equipe antes da implantação do teletrabalho?**



- **Hoje como é sua comunicação com seus subordinados?**

Existe uma ferramenta padrão de comunicação? (O que levou a escolha dessa ferramenta? Ou quais ferramentas são geralmente utilizadas?)

A comunicação é clara e eficaz ou existem dificuldades?

O que deixaria o canal de comunicação mais aberto entre líder e liderado?

Você julga que a periodicidade da comunicação face a face é importante?

Como a forma que você se comunica influencia o clima da equipe?

Como é o retorno dos subordinados? é imediato?

Você consegue perceber o estado emocional dos membros da equipe? (pela sua voz, pela aparência, etc)?

- **Para você qual a principal diferença entre a comunicação presencial comparada à virtual?** Aponte alguns pontos positivos e negativos, se houver.

### **IMPRESSÕES GERAIS SOBRE TELETRABALHO**

- **O teletrabalho proporcionou mudanças na sua vida profissional? E na vida privada?** Se sim, aponte as principais.

- **Para você a legislação a respeito da matéria deixa claro os objetivos e procedimentos a serem adotados no âmbito do teletrabalho?** Qual a sua percepção sobre os procedimentos adotados pelo IFRO para regulamentação e avaliação do Programa de Gestão?

- **De modo geral, qual o principal desafio enfrentado por você na gestão de uma equipe em teletrabalho?**

Você conseguiu solucionar esse desafio/problema? Se sim, de que maneira.

- **Você acredita que o teletrabalho seja uma tendência deste século e que seja possível a instituição que você trabalha aumentar os setores envolvidos nessa prática laboral?** Por quê?

- **Como você visualiza a sua dinâmica de trabalho daqui alguns anos?**

Qual o seu sentimento quanto a isso?

## APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

*Essa entrevista tem como objetivo avaliar os desafios na gestão do teletrabalho no âmbito de uma instituição federal de ensino, com ênfase nos processos de comunicação.*

### CONDIÇÕES PESSOAIS

SEXO:

IDADE:

TEMPO NA INSTITUIÇÃO:

FUNÇÃO DESEMPENHADA (FG OU CD):

### DETERMINAÇÃO DO PAPEL DO LÍDER

- **Para você, o que é liderança e qual o papel que o líder desempenha em uma organização?**

- **Você se considera um líder nato ou acredita que suas competências de liderança foram desenvolvidas?**

Se foram desenvolvidas, como?

Aponte duas características sua como líder. Você acredita que essas características foram desenvolvidas?

- **Há quanto tempo exerce a função de liderança na Diretoria de Gestão de Pessoas?**

Houve algum preparo para o exercício dessa função? Se sim, de que forma (cursos/treinamento/manual)?

- **Para você existe diferença entre líder e gestor?**

Comente sobre essas diferenças.

## PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO

- **A implantação do Programa de Gestão de Teletrabalho já estava prevista no âmbito do IFRO antes do advento da pandemia de Covid-19?**

Se sim, como estava sendo o planejamento? Alguma coisa mudou no decorrer desse processo?

- **Como foi o processo de implantação do Programa de Gestão de Teletrabalho?**

Os resultados estão sendo positivos? Há perspectivas de melhorias/aperfeiçoamento e de extensão do programa para mais setores/servidores?

Quais as principais dificuldades enfrentadas no processo de implantação?

## ROTINA DE TRABALHO

- **Você exercia função de liderança antes da implantação do teletrabalho?**

Caso a resposta seja negativa, verificar em que momento se tornou líder.

- **Sua equipe de trabalho é formada por quantas pessoas?**

Todos desenvolvem atividades em teletrabalho? Inclusive você?

- **Como é a modalidade de teletrabalho desenvolvida: total ou híbrida?**

Qual o percentual desenvolvido em caso de atividades híbridas? Comente sua percepção sobre essas modalidades e as funções desenvolvidas.

- **Como era e como está a sua rotina de trabalho com a implantação do teletrabalho?**

Como foi a experiência a princípio com a imposição no contexto da pandemia?

Houve algum tipo de treinamento ou capacitação para orientar na gestão da equipe?

Comente em relação às mudanças na dinâmica de trabalho.

- **Foi necessário alguma adaptação para conseguir atender às demandas do trabalho?**

Equipamentos; espaço físico; ergonomia; ferramentas de trabalho.

Como você visualiza o seu trabalho na dinâmica do trabalho remoto?

Quais os pontos positivos e negativos nesta forma de trabalho?

- **É possível o desenvolvimento do trabalho em grupo, de maneira interdependente ou predomina o trabalho individual?**

As atividades precisam ser demandas regularmente ou predomina a autodeterminação/iniciativa entre os membros da equipe?

### COMUNICAÇÃO ENTRE A EQUIPE DE TRABALHO

- **Como ocorria a comunicação entre a equipe antes da implantação do teletrabalho?**

- **Hoje como é sua comunicação com seus subordinados?**

Existe uma ferramenta padrão de comunicação? (O que levou a escolha dessa ferramenta?)

A comunicação é clara e eficaz ou existem dificuldades?

O que deixaria o canal de comunicação mais aberto entre líder e liderado?

Você julga que a periodicidade da comunicação face a face é importante?

Como a forma que você se comunica influencia o clima da equipe?

Como é o retorno dos subordinados? é imediato?

Você consegue perceber o estado emocional dos membros da equipe? (pela sua voz, pela aparência, etc)?

- **Para você qual a principal diferença entre a comunicação presencial comparada à virtual?**

Aponte alguns pontos positivos e negativos, se houver.

### IMPRESSÕES GERAIS SOBRE TELETRABALHO

- **O teletrabalho proporcionou mudanças na sua vida profissional? E na vida privada? Se sim, aponte as principais.**

- **Para você a legislação a respeito da matéria deixa claro os objetivos e procedimentos a serem adotados no âmbito do teletrabalho?**

Qual a sua percepção sobre os procedimentos adotados pelo IFRO para regulamentação e avaliação do Programa de Gestão?

Existe algum projeto em andamento para aperfeiçoar o módulo Programa de Gestão no sistema institucional?

- **De modo geral, qual o principal desafio enfrentado por você na gestão de uma equipe em teletrabalho?**

Você conseguiu solucionar esse desafio/problema? Se sim, de que maneira.

- **Você consegue fazer um acompanhamento geral do programa de gestão de toda a instituição?**

Se sim, de que forma?

Qual a sua percepção sobre os resultados do programa de gestão até o momento?

- **Você acredita que o teletrabalho seja uma tendência deste século e que seja possível a instituição que você trabalha aumentar os setores envolvidos nessa prática laboral? Por quê?**

- **Como você visualiza a dinâmica de trabalho do IFRO daqui alguns anos? E quanto a sua dinâmica de trabalho?**

Qual o seu sentimento quanto a isso?

**ANEXOS**

## ANEXO I- TERMO DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RONDÔNIA –  
CAMPUS COLORADO DO OESTE

### TERMO DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL

#### Título da Pesquisa: O DESAFIO DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE EQUIPES EM TELETRABALHO


O Diretor Geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – *campus* Colorado do Oeste, Marcos Aurélio Anequine de Macedo, vem por meio desta informar que está ciente e de acordo com a realização nesta instituição da pesquisa intitulada “O desafio da liderança na gestão de equipes em teletrabalho”, sob a responsabilidade do pesquisador responsável “Ana Karina Nicola Gervásio”, a ser realizada no período de “abril a dezembro de 2023”.

Esta instituição está ciente da liberação/entrada dos pesquisadores para a coleta dos dados referentes à pesquisa, somente mediante a apresentação do parecer APROVADO pelo CEP. Esta instituição é consciente de sua corresponsabilidade do presente projeto de pesquisa e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutados, dispondo de infraestrutura necessária para assegurar tal garantia.

O pesquisador responsável declara estar ciente das normas que envolvem as pesquisas com seres humanos, em especial a Resolução CNS n. 466/2012 e que a parte referente à coleta de dados somente será iniciada após a APROVAÇÃO DO PROJETO por parte do Comitê de Ética em Pesquisa – CEP e pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), se também houver necessidade.

MARCOS AURELIO ANEQUINE DE MACEDO:03592310801  
MARCOS AURELIO ANEQUINE DE MACEDO:03592310801  
2023.03.01 05:59:51-0400

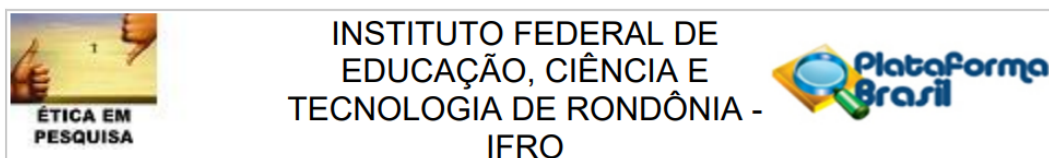
Marcos Aurélio Anequine de Macedo

Documento assinado digitalmente  
 ANA KARINA NICOLA GERVASIO  
Data: 27/02/2023 18:44:44-0300  
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Ana Karina Nicola Gervásio

Colorado do Oeste-RO, 27 de fevereiro de 2023.

**ANEXO II - PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA E PESQUISA EM SERES  
HUMANOS DO INSTITUTO FEDERAL DE RONDÔNIA- IFRO**



**PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP**

**DADOS DO PROJETO DE PESQUISA**

**Título da Pesquisa:** O desafio da liderança na gestão de equipes em teletrabalho.

**Pesquisador:** ANA KARINA NICOLA GERVASIO

**Área Temática:**

**Versão:** 3

**CAAE:** 67305023.4.0000.5653

**Instituição Proponente:** PPGE - Programa de Pós-graduação em Gestão e Estratégia

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

**DADOS DO PARECER**

**Número do Parecer:** 6.001.467

**Apresentação do Projeto:**

Trata-se de um protocolo de terceira versão do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia – UFRRJ. Os resultados do estudo, possibilitará a produção da dissertação de mestrado em Gestão e Estratégia, cujo título do projeto é “O desafio da liderança na gestão de equipes em teletrabalho”. Será uma pesquisa qualitativa que para atingir seus objetivos utilizarão o caráter exploratório-descritivo. Realizará o levantamento de dados a partir das leituras dos editais de Editais de Teletrabalho de fluxo contínuo e pela realização de entrevistas pré-estruturadas com 11 servidores do Instituto Federal de Rondônia - FRO, campus Colorado do Oeste, que exercem cargos de gestão com gratificação. Na sequência esses dados serão tabulados e descrito na dissertação para a defesa do título.

**Objetivo da Pesquisa:**

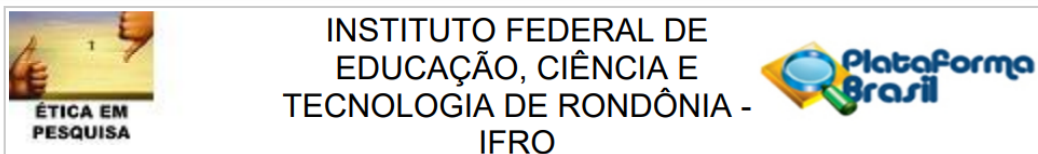
Objetivo Primário:

Identificar os desafios enfrentados pelos líderes de equipes em teletrabalho no âmbito do IFRO - campus Colorado do Oeste.

Objetivo Secundários

**Endereço:** Avenida Lauro Sodré, 6500 - Censipam  
**Bairro:** Aeroporto **CEP:** 76.803-260  
**UF:** RO **Município:** PORTO VELHO  
**Telefone:** (69)2182-9611 **E-mail:** cepi@ifro.edu.br





Continuação do Parecer: 6.001.467

- Compreender o sentido da liderança e seu papel na administração pública sob a ótica dos gestores;
- Analisar o processo de implantação do teletrabalho no IFRO;
- Identificar as principais dificuldades encontradas na organização do trabalho de equipes em trabalho remoto, com ênfase no processo de comunicação;
- Verificar os instrumentos e ferramentas utilizados para realização da comunicação entre líder e liderados e com gestores e membros de outras equipes;
- Ponderar os pontos positivos e negativos dos instrumentos utilizados, selecionando-os ao final;
- Analisar a influência do processo de comunicação na gestão de teletrabalho nos resultados apresentados pela equipe;
- Construir um manual de boas práticas de gestão de teletrabalho, com instruções, ferramentas, orientações e feedbacks para orientar futuros gestores.

#### **Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Riscos e medidas mitigatórias:

Segundo a autora "Quanto aos riscos aos sujeitos participantes, a pesquisa é considerada de risco mínimo, sendo eles a possibilidade de desconforto e insegurança para responder alguma questão, incômodo pelo dispêndio de tempo para participar da pesquisa, medo de exposição ou constrangimento por não saber responder alguma pergunta. Para reduzir esses riscos os participantes da pesquisa terão conhecimento do roteiro de entrevista com antecedência e poderão deixar de responder a qualquer questão que não estejam confortáveis para abordar, bem como as entrevistas serão agendadas previamente, conforme melhor horário apontado pelos participantes. Será esclarecido também quanto ao sigilo das entrevistas e não divulgação de nenhum dado sem o consentimento do voluntário."

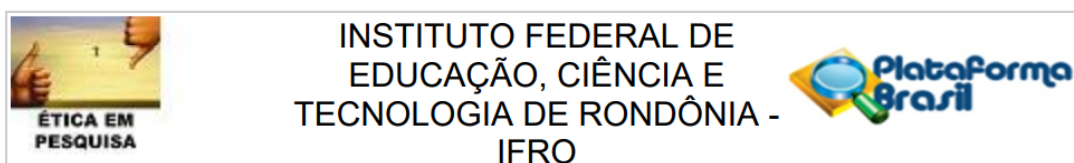
Benefícios:

"No que tange aos benefícios, a pesquisa poderá contribuir com o aperfeiçoamento das atividades de gestão do teletrabalho dos próprios gestores a serem entrevistados e dos demais gestores no âmbito de toda instituição".

#### **Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Por se tratar de pesquisa que indica ser voltados para as Ciências Sociais e Humanas, a pesquisadora deverá utilizar a Resolução do Conselho Nacional de Saúde (CNS) nº 510/2016 como

**Endereço:** Avenida Lauro Sodré, 6500 - Censipam  
**Bairro:** Aeroporto **CEP:** 76.803-260  
**UF:** RO **Município:** PORTO VELHO  
**Telefone:** (69)2182-9611 **E-mail:** cepi@ifro.edu.br



Continuação do Parecer: 6.001.467

referência para elaboração dos documentos que compõem o protocolo de pesquisa.

1. **ABORDAGEM AOS PARTICIPANTES:** A pesquisa não aponta como serão realizadas essas etapas, lembrando que a abordagem do participante precisa seguir o artigo 6º da Resolução CNS nº510/2016 “o pesquisador deverá buscar o momento, condição e local mais adequado para que os esclarecimentos sobre a pesquisa sejam efetuados, considerando, para isso, as peculiaridades do convidado a participar da pesquisa, a quem será garantido o direito de recusa”. Caso pretenda realizar as intervenções juntos aos participantes da pesquisa de maneira remota, deverá observar as orientações do ofício circular nº 2/2021/CONEP/SECNS/MS. A pesquisadora afirma que “os participantes serão abordados previamente por e-mail ou presencialmente” em relação ao e-mail, como a pesquisadora terá acesso? Por mais que seja servidora da instituição, precisa ter autorização para acessar os e-mails dos possíveis participantes. Essa autorização não consta na ANUÊNCIA INSTITUCIONAL - PENDÊNCIA ATENDIDA.

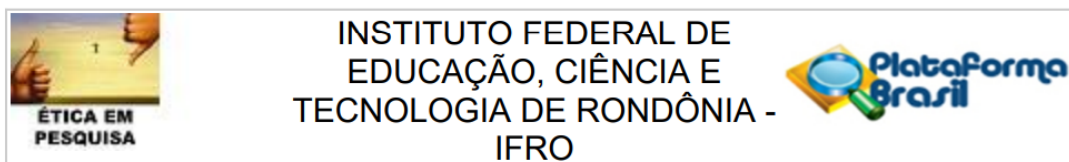
2. **PROCESSO DE OBTENÇÃO E REGISTRO DE CONSENTIMENTO:** Não foram incluídas informações de como será realizado o processo de obtenção e registro de consentimento/assentimento (quando for o caso) dos participantes da pesquisa. Será necessário detalhar esta etapa que deverá ser descrita com base no estabelecido no Capítulo III (Seções I e II) da Resolução CNS nº 510/2016. PENDÊNCIA ATENDIDA.

3. **RISCOS E BENEFÍCIOS:** Ambos foram descritos, no entanto, o risco apresentado foi subdimensionado, é necessário incluir todos os riscos a que um sujeito fica exposto ao responder a um questionário, como tempo destinado, dificuldade em responder por desconhecer o uso a ferramenta escolhida, medo de exposição..., para cada risco incluído deve-se elencar as medidas serem tomadas para minimizá-los. Vale ressaltar que após a mudança deste item o texto deverá ser alterado em todos os documentos em que esta informação estiver presente. PENDÊNCIA ATENDIDA.

4. **COLETA ARMAZENAMENTO E DESCARTE DE DADOS:** A pesquisadora não descreve como será o armazenamento, por quanto tempos ele será utilizado e por qual período será armazenado. No protocolo anexado, consta apenas as pessoas que terão acesso aos dados. PENDÊNCIA ATENDIDA.

5. **CRONOGRAMA:** A Pesquisadora incluiu parte das etapas do projeto. Necessitando incluir outras

**Endereço:** Avenida Lauro Sodré, 6500 - Censipam  
**Bairro:** Aeroporto **CEP:** 76.803-260  
**UF:** RO **Município:** PORTO VELHO  
**Telefone:** (69)2182-9611 **E-mail:** cepi@ifro.edu.br



Continuação do Parecer: 6.001.467

etapas do estudo, como etapas de abordagem do participante e obtenção dos termos. PENDÊNCIA ATENDIDA.

6. EQUIPE: Os participantes da equipe de trabalho, foram apontados. Mas é necessário incluir breve relato das atividades que serão desenvolvidas por cada membro da equipe do projeto. PENDÊNCIA ATENDIDA.

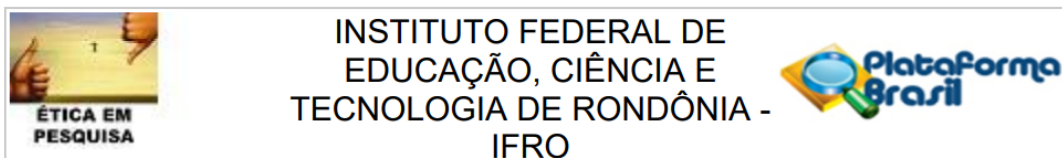
**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

1. FOLHA DE ROSTO: A folha estar preenchida e assinada, porém na instituição proponente consta o nome do diretor geral do campus, juntamente com sua assinatura. A legislação vigente, diz que a instituição proponente é aquela com a qual o pesquisador responsável tem vínculo e em nome da qual apresenta a pesquisa. No caso de protocolo de pesquisa atrelado a cursos de Pós-Graduação, a instituição proponente é a ofertante do curso. Desta forma, o pesquisador deverá anexar nova folha de rosto preenchida e assinada pelo responsável pela instituição ofertante do curso ou coordenador do curso de pós-graduação. PENDÊNCIA ATENDIDA.

2. TERMO DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL: A pesquisadora não anexou o termo de anuência da instituição. É necessário anexar uma carta contendo todas as informações necessárias (dados da pesquisa, objetivos, responsáveis, forma de coleta de dados, etc). A redação deve ser dirigida ao responsável pela instituição onde a pesquisa será realizada e deverá estar devidamente datada e assinada. Além disso, caso a pesquisadora necessite de acesso a informações que não estão disponibilizadas publicamente, deverá incluir a solicitação de acesso aos dados, especificando que informações irá solicitar. Necessita deixar claro as etapas do projeto em que será necessário ter acesso da instituição, ou seja, quais dados utilizará e que terá autorização para utilizar e armazenar (se for o caso) - PENDÊNCIA ATENDIDA.

4. TERMO DE COMPROMISSO DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL: Conforme norma operacional CNS nº 001/2013 o pesquisador deverá incluir "declaração de compromisso devidamente assinada, de anexar os resultados da pesquisa na Plataforma Brasil". A pesquisa está caracterizada na área de Humanidades, assim é necessário incluir a normativa 510/2016 em todos os termos referente ao protocolo em questão. PENDÊNCIA ATENDIDA.

**Endereço:** Avenida Lauro Sodré, 6500 - Censipam  
**Bairro:** Aeroporto **CEP:** 76.803-260  
**UF:** RO **Município:** PORTO VELHO  
**Telefone:** (69)2182-9611 **E-mail:** cepi@ifro.edu.br



Continuação do Parecer: 6.001.467

5. TERMO DE ACEITE DE ORIENTAÇÃO: É necessário que seja incluído no protocolo um termo onde o orientador se compromete a orientar e acompanhar todas as etapas da pesquisa. A pesquisa está caracterizada na área de Humanidades, assim é necessário incluir a normativa 510/2016 em todos os termos referente ao protocolo em questão. PENDÊNCIA ATENDIDA.

6. TCLE: O termo foi anexado, mas necessita algumas alterações. Necessita ser elaborada conforme o público participante e precisar ter um resumo sobre o estudo, não esquecendo de elencar os riscos e benefícios da pesquisa. Faltam inserir paginação (1/3, 2/3, 3/3), endereço do CEP do IFRO, telefones de contato do CEP/IFRO e dos pesquisadores, tempo de armazenamento e a devolutiva não pode ser facultativa, pois é obrigatória, conforme descrito no artigo 17, incisos I a X, da Resolução CNS nº510/2016. PENDÊNCIA ATENDIDA

7. FOLHA DE INFORMAÇÕES BÁSICAS: Documento preenchido e anexado, conforme a resolução vigente. PENDÊNCIA ATENDIDA

8. PROJETO COMPLETO E INFORMAÇÕES BÁSICAS: Há necessidade de padronizar as informações em ambos, pois os dados na folha de informações básicas não constam no projeto completo. PENDÊNCIA ATENDIDA

#### **Recomendações:**

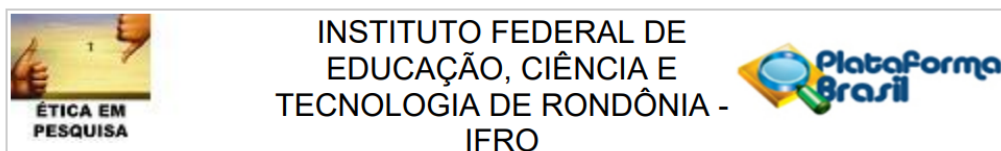
Que o pesquisador leia atentamente o parecer e que efetue todas as alterações solicitadas antes de submeter os documentos para nova análise do Comitê de Ética em Pesquisa.

Considerando as pesquisas realizadas em ambiente virtual, com relação à segurança na transferência e no armazenamento dos dados, é de responsabilidade do(a) pesquisador(a) o armazenamento adequado dos dados coletados, bem como os procedimentos para assegurar o sigilo e a confidencialidade das informações do participante da pesquisa. Uma vez concluída a coleta de dados, é recomendado a pesquisadora responsável fazer o download dos dados coletados para um dispositivo eletrônico local, apagando todo e qualquer registro de qualquer plataforma virtual, ambiente compartilhado ou "nuvem".

#### **Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Não havendo mais pendências, o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP)-IFRO, de acordo com as

**Endereço:** Avenida Lauro Sodré, 6500 - Censipam  
**Bairro:** Aeroporto **CEP:** 76.803-260  
**UF:** RO **Município:** PORTO VELHO  
**Telefone:** (69)2182-9611 **E-mail:** cepi@ifro.edu.br



Continuação do Parecer: 6.001.467

atribuições definidas na Resolução CNS no 466 de 2012 e na Norma Operacional no 001 de 2013 do Conselho Nacional de Saúde, manifesta-se pela APROVAÇÃO do protocolo de pesquisa proposto.

- Sugerimos a inclusão da orientadora na plataforma como membro da equipe, pois ainda consta somente o nome da pesquisadora.

De acordo com o item X.1.3.b, da Resolução CNS n. 466/12, a pesquisadora deverá apresentar relatórios semestrais - a contar da data de aprovação do protocolo. Eventuais emendas (modificações) ao protocolo deverão ser apresentadas de forma clara e sucinta sendo necessário destacá-las no decorrer do texto (item 2.2.H.1, da Norma Operacional CNS no 001 de 2013).

Reforçamos que qualquer alteração, ainda que mínima, no protocolo aprovado deverá ser submetida à análise desse CEP por meio de emenda. Somente após aprovação do CEP as alterações poderão ser colocadas em prática.

#### Considerações Finais a critério do CEP:

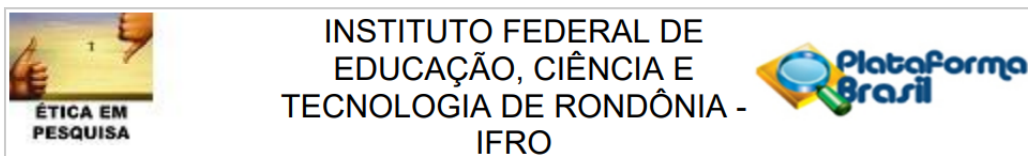
Todos os projetos submetidos ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do IFRO são avaliados com base nas Resoluções CNS nº466/2012 e/ou Resolução CNS n. 510/2016, demais resoluções pertinentes e nas Normas Operacionais emanadas da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP).

O(a) pesquisador(a) deverá encaminhar ao CEP-IFRO relatório final na ocasião de conclusão da pesquisa. Reforçamos que qualquer alteração, ainda que mínima, no protocolo aprovado deverá ser submetida à análise desse CEP. Somente após aprovação do CEP as alterações poderão ser colocadas em prática.

#### Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_P ROJETO_2088600.pdf	30/03/2023 16:09:17		Aceito
Outros	CARTA_nv.pdf	30/03/2023 16:08:32	ANA KARINA NICOLA GERVASIO	Aceito

**Endereço:** Avenida Lauro Sodré, 6500 - Censipam  
**Bairro:** Aeroporto **CEP:** 76.803-260  
**UF:** RO **Município:** PORTO VELHO  
**Telefone:** (69)2182-9611 **E-mail:** cepi@ifro.edu.br



Continuação do Parecer: 6.001.467

Outros	ANUENCIA_nv.pdf	30/03/2023 16:05:19	ANA KARINA NICOLA GERVASIO	Aceito
Outros	ACEITE_nv.pdf	30/03/2023 16:04:48	ANA KARINA NICOLA GERVASIO	Aceito
Outros	COMPROMISSO_nv.pdf	30/03/2023 16:03:47	ANA KARINA NICOLA GERVASIO	Aceito
Folha de Rosto	FOLHA.pdf	02/03/2023 09:02:38	ANA KARINA NICOLA GERVASIO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	02/03/2023 09:00:48	ANA KARINA NICOLA GERVASIO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO.pdf	01/03/2023 16:07:48	ANA KARINA NICOLA GERVASIO	Aceito
Cronograma	CRONOGRAMA.pdf	01/03/2023 16:04:21	ANA KARINA NICOLA GERVASIO	Aceito
Outros	INSTRUMENTO.pdf	13/02/2023 15:44:13	ANA KARINA NICOLA GERVASIO	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

PORTO VELHO, 13 de Abril de 2023

---

**Assinado por:**  
**Daniely Batista Alves Martines**  
**(Coordenador(a))**

**Endereço:** Avenida Lauro Sodré, 6500 - Censipam  
**Bairro:** Aeroporto **CEP:** 76.803-260  
**UF:** RO **Município:** PORTO VELHO  
**Telefone:** (69)2182-9611 **E-mail:** cepi@ifro.edu.br