

DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2024.e96336>

# **TELETRABALHO E OS NOVOS DESAFIOS DA LIDERANÇA NAS RELAÇÕES LABORAIS: O CASO DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RONDÔNIA**

**TELEWORKING AND THE NEW CHALLENGES OF LEADERSHIP IN LABOR  
RELATIONS: THE CASE OF THE FEDERAL INSTITUTE OF EDUCATION,  
SCIENCE AND TECHNOLOGY OF RONDÔNIA**

**Ana Karina Nicola Gervásio, Mestra**

<https://orcid.org/0000-0002-6132-1452>

[ana.nicola@ufrj.br](mailto:ana.nicola@ufrj.br)

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro | Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia  
Seropédica | Rio de Janeiro | Brasil

**Márcia Cristina Rodrigues Cova, Doutora**

<https://orcid.org/0000-0001-7477-5421>

[marciacova@gmail.com](mailto:marciacova@gmail.com)

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro | Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia  
Seropédica | Rio de Janeiro | Brasil

Recebido em 16/setembro/2023

Aprovado em 02/fevereiro/2024

Publicado em 30/setembro/2024

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

## RESUMO

O presente estudo aborda os novos desafios nas relações laborais de líderes de equipes em teletrabalho, trazendo o caso concreto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, uma instituição federal de ensino. Trata-se de pesquisa qualitativa, estudo de caso de natureza aplicada, por meio da técnica de análise do conteúdo realizada com base nos pressupostos de Bardin (2011). Os resultados mostram que o teletrabalho foi altamente difundido no contexto da pandemia do Covid-19 e implementado como programa de gestão na instituição a partir da consolidação da legislação, sendo possível identificar pontos positivos e negativos e desafios relacionados a barreiras na comunicação, adaptação, gerenciamento, sistemas e aspectos culturais. Ao final, foi possível considerar que essa prática laboral ainda está em fase de adaptação, havendo a necessidade de aperfeiçoamento visando diminuir os desafios encontrados, bem como aprofundar os estudos na área a fim de construir parâmetros representativos sobre o tema.

**Palavra-Chave:** Teletrabalho. Liderança. Administração Pública.

## ABSTRACT

The present study addresses the new challenges in the labor relations of teleworking team leaders, bringing the specific case of the Federal Institute of Education, Science and Technology of Rondônia, a federal educational institution. This is qualitative research, a case study of an applied nature, using the content analysis technique carried out based on the assumptions of Bardin (2011). The results show that teleworking was highly widespread in the context of the Covid-19 pandemic and implemented as a management program in the institution following the consolidation of legislation, making it possible to identify positive and negative points and challenges related to barriers in communication, adaptation, management, systems and cultural aspects. In the end, it was possible to consider that this work practice is still in the adaptation phase, with the need for improvement to reduce the challenges encountered, as well as deepen studies in the area in order to build representative parameters on the topic.

**Keyword:** Telework. Leadership. Public Administration.

## **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, suas alterações na dinâmica do trabalho e os desafios delas decorrentes.

Em âmbito nacional, 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.

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 outros elementos como a liderança (DIAS; BORGES, 2015) e as especificidades dela decorrentes.

Dessa forma, a determinação do teletrabalho de maneira impositiva no contexto da pandemia do COVID-19, regulamentada pela Medida Provisória nº 927, de 22 de março de 2020, fez com que muitas instituições, assim como o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, desenvolvessem suas atividades em formato remoto sem um preparo para tal, sendo posteriormente implantado o programa de gestão de teletrabalho na instituição, conforme regulamentação dada pela Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020, que estabeleceu critérios e procedimentos a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão e pelo Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, que dispôs sobre o Programa de Gestão de Demandas - PGD da administração pública, federal, autárquica e fundacional.

Nessa mesma perspectiva, 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, implementaram seus próprios programas de gestão de teletrabalho após o retorno das atividades presenciais “pós-pandemia”.

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 IFRO 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, 01 (um) polo em Pernambuco, 02 (dois) polos em Minas Gerais e 01 (um) polo internacional em Guayaramerín - Bolívia.

No ano de 2020, em decorrência das medidas de contingenciamento impostas pela pandemia do COVID-19, a instituição passou a executar suas atividades administrativas e pedagógicas de forma remota, perdurando essa situação de forma integral por quase dois anos, sendo nesse período regulamentado e implantado no âmbito da instituição o Programa de Gestão de Teletrabalho, possibilitando o desenvolvimento de algumas atividades, principalmente na área administrativa, de forma remota, mesmo após a determinação do retorno das atividades presenciais.

Nessa perspectiva, o presente estudo tem como objetivo abordar os desafios enfrentados pelos líderes de equipes em teletrabalho no âmbito de um dos *campi* da instituição, bem como identificar os pontos positivos e negativos dessa forma de trabalho, a fim de obter parâmetros representativos a respeito do teletrabalho em instituições de ensino, contribuindo para o aperfeiçoamento dessa modalidade laboral e com futuras pesquisas na área.

## **2 ELEMENTOS TEÓRICOS DA PESQUISA**

Muito embora pareça tratar-se de uma novidade trazida pela pandemia do Covid-19, o teletrabalho, também popularmente conhecido como trabalho remoto ou *home office*, já era uma prática laboral regulamentada na legislação trabalhista brasileira desde o ano de 2011, conforme dispôs a Lei nº 12.551/2011, existindo, no entanto 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 *contrario sensu*, era visto como uma ameaça às cláusulas essenciais de trabalho (NOGUEIRA; PATINI, 2012).

No ano de 2020, com o advento da pandemia do Covid-19, essa prática laboral foi amplamente difundida em todo o mundo, nas mais diversas atividades e instituições públicas e privadas, como uma das medidas de contenção do vírus. É notável que após quase dois anos de execução do teletrabalho no Brasil em muitas instituições públicas, constatou-se a viabilidade e os benefícios do desenvolvimento de diversas atividades laborais de forma remota, tendo como resultado a publicação do 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, o qual estabeleceu orientações e procedimentos a serem adotados para a implementação do teletrabalho como programa de gestão.

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.

Nessa premissa, 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.

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).

Nesse mesmo sentido, Amigoni e Gurvis (2009) apontam que essa modalidade laboral tem como principal característica o desempenho das atividades fora do local tradicional de trabalho, em local diverso da sede da organização, através do uso de tecnologias de informação e comunicação.

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), adotando aqui, portanto, o presente termo, o qual também é utilizado pelo IFRO para realização das atividades laborais inseridas no Programa de Gestão.

No que tange aos benefícios dessa prática laboral, Fujii (2020), aduz que o teletrabalho pode aumentar a produtividade dos funcionários, o que pode ser visto como motivação. Segundo Daniels, Lamond e Standen (2001) essa modalidade laboral apresenta benefícios para o trabalhador como redução de deslocamento com consequente 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

peçoais. No entanto, os autores ressaltam a necessidade de analisar tais benefícios no âmbito de cada organização e da natureza das atividades desenvolvidas, a fim de ponderar a existência de possíveis prejuízos.

Um dos pontos de destaque sobre o teletrabalho é a flexibilidade proporcionada por essa modalidade laboral aos trabalhadores, principalmente no que se refere a amplitude do local de trabalho, possibilitando ao colaborador exercer sua função em qualquer lugar e tempo (MELO, 2018).

Vilarinho, Paschoal e Demo (2020), também abordam em seus estudos pontos positivos na realização do teletrabalho, como 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, destacam que há uma tendência na diminuição de afastamentos decorrentes de problemas de saúde e possibilidade de realização de outras atividades.

Outras vantagens encontradas nessa prática laboral foram a melhoria na qualidade de vida, maior equilíbrio na relação trabalho x família, aumento da produtividade, flexibilidade de local e horários, criação de métricas para mensuração de produtividade, redução de custos, estresse, tempo de deslocamento e exposição à violência, bem como conhecimento da demanda de trabalho. (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

No que se refere 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. (BERGAMASCHI, NETTO FILHA; ANDRADE, 2018).

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).

Não obstante, existem também possíveis aspectos negativos a serem estudados na prática do teletrabalho, tais como 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). Apesar disso, Pojo (2021) aduz 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.

Outro fator a ser considerado, diz respeito ao gerenciamento e comunicação a distância no qual os gestores não conseguem acompanhar o trabalho dos servidores da maneira tradicional. No entanto, “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, Geister e Konradt (2005) é preciso cuidado ao empregar tais métodos para que não ocorra efeitos negativos na vida dos servidores, como estresse e insatisfação.

Ainda, nota-se desvantagens que podem ocorrer na utilização do teletrabalho, tais como a não adaptação a essa nova sistemática de trabalho, falta de comunicação, perda de vínculo com a instituição, problemas psicológicos, infraestrutura e controle do teletrabalhador (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

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 e Sander (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.

Outro desafio comum que pode ser identificado no âmbito do teletrabalho é a necessidade de criação de modelos de sistemas de gestão ligados ao desempenho e que possibilitem o aumento no grau de confiança entre líder e liderados. Além disso, é necessário criar estratégias que visem minimizar os pontos negativos, como isolamento social, ausência de supervisão presencial, falta de informações para a realização das atividades,

regulamentação específica, vulnerabilidade de dados, infraestrutura no ambiente doméstico, evitando distrações com afazeres domésticos e o próprio ambiente domiciliar em si (MELO, 2018).

Pojo (2021) afirma ainda 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. Destaca também 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.

### **3 ELEMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA**

O presente estudo analisa os desafios encontrados na gestão do teletrabalho, suas vantagens, desvantagens e peculiaridades, com enfoque no caso específico de um dos *campus* de uma instituição federal de ensino, a qual teve sua primeira experiência com essa modalidade laboral no contexto da pandemia do Covid-19.

A pesquisa, de caráter qualitativo e de natureza aplicada, faz uso do método de estudo de caso, utilizando como técnica de coleta de dados a análise documental da legislação e documentos institucionais a respeito da matéria e a realização de entrevistas semiestruturadas e em profundidade com gestores de equipes em teletrabalho do IFRO - *campus* Colorado do Oeste, um dos mais antigos e maiores em extensão territorial de toda a instituição.

As entrevistas foram realizadas com sete sujeitos que exercem atualmente cargos de gestão de equipes em teletrabalho, tanto na modalidade integral como parcial do referido *campus* e com um sujeito detentor de cargo de direção no âmbito da reitoria.

Os instrumentos de coleta de dados, bem como o projeto que originou o presente artigo, fruto de um trabalho de dissertação de mestrado, foram devidamente submetidos e aprovados pelo Comitê de Ética e Pesquisa da instituição onde a pesquisa foi realizada.

No decorrer da análise dos dados, as respostas dos entrevistados foram selecionadas e categorizadas, possibilitando uma melhor precisão dos dados para 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).

#### 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados apresentados são resultado de uma pesquisa de mestrado realizada no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia-IFRO em parceria com a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ.

Através da metodologia e análise de dados proposta, foi realizada a categorização dos dados coletados em três categorias distintas a respeito do teletrabalho na instituição, sendo elas pontos positivos, pontos negativos e desafios do teletrabalho, estruturadas conforme Quadros 1 a 3:

**Quadro 1** Pontos Positivos do Teletrabalho

Sujeitos	Vivências
Sujeito 1	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.
Sujeito 2	Aumento no fluxo de atendimento proporcionado pela modalidade virtual que antes não ocorria.
Sujeito 3	Oportunidade de melhoria na qualidade de vida; Melhoria na organização da vida pessoal com o trabalho, principalmente aqueles que têm cuidado com filhos e questões de saúde; Redução com deslocamentos; Manutenção de pessoas na instituição; Melhora de concentração para realizar atividades; Reorganização dos espaços físicos, possibilitando a otimização de espaços e a redução de muitos custos, desde a copa, do café servido, gerando uma redução significativa de custos para a administração.
Sujeito 4	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 do setor; melhor qualidade de vida com otimização do tempo com mobilidade; 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.
Sujeito 5	O trabalho rende mais, não tem tantas interrupções desnecessárias como quando estamos 100% presencial; Flexibilidade de horários, ambiente de trabalho mais calmo, e aumento da produtividade do setor.
Sujeito 6	É possível executar mais tarefas com maior concentração, sem interrupções.

Sujeitos	Vivências
Sujeito 7	A qualidade de vida é um dos principais pontos e também que houve uma melhora na produtividade e eficiência na prestação dos serviços.
Sujeito 8	Maior tempo com a presença da família.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

No que tange a essa primeira categoria de dados, os resultados apresentados vão de encontro com as considerações apresentadas nos estudos de Fuji (2020), Filardi, Castro e Zanini (2020), Goulart (2009), Bergamaschi, Netto Filha e Andrade (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 também merece destaque, indo de encontro com os achados nos estudos de Filardi, Castro e Zanini (2020), que mencionam 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 na fala dos entrevistados, confirmando as premissas apresentadas por autores como Daniels *et al.*, (2001), Vilarinho, Paschoal e Demo (2020) e Filardi, Castro e Zanini (2020), assim como questões relacionadas a flexibilidade, tempo com a família e qualidade de vida, apontados por praticamente todos os autores.

Outro ponto que merece destaque se refere à constatação de que o teletrabalho tem proporcionado a manutenção de pessoas na instituição ante a possibilidade de exercer as atividades laborais fora da localização física da mesma, além de ter sido identificado uma redução considerável de custos para a instituição devido a otimização de espaços físicos e infraestrutura, o que condiz com o exposto por autores como Daniels *et al.* (2001), Goulart (2009) e Bergamaschi, Netto Filha e Andrade (2018).

#### Quadro 2 Pontos negativos do teletrabalho

Sujeitos	Vivências
Sujeito 1	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.
Sujeito 2	Eu vejo que o teletrabalho integral para o meu setor traz prejuízos porque a gente tem um

Sujeitos	Vivências
	fluxo de atendimento presencial muito grande.
Sujeito 3	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, ou seja, cria uma formalidade para uma coisa que você resolvia ali no bate-papo; 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. Dificultou um pouco mais a questão da integração de novos servidores na equipe. Algumas pessoas perderam a sensação de pertencimento da instituição.
Sujeito 4	No tocante a Coordenação que exerço minhas atividades não identificamos pontos negativos com a implantação do teletrabalho.
Sujeito 5	Dificuldade de conciliar as demandas pessoais e profissionais e principalmente o fato de trabalharmos mais, as vezes fica difícil ter horário, acontece de trabalhar os três turnos em períodos de maior volume de demandas.
Sujeito 6	O ponto negativo é que você fica sem contato com as pessoas.
Sujeito 7	Lidar com o horário de trabalho, era comum atender clientes aos finais de semana, feriados e no período noturno.
Sujeito 8	O ponto negativo são as mudanças na rotina em casa.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Já no que se refere aos pontos negativos mencionados pelos entrevistados verifica-se que fatores como dificuldade de interação e integração da equipe com a consequente perda da sensação de pertencimento à instituição também foram encontrados nas pesquisas realizadas por Bergamaschi, Netto Filha e Andrade (2018) e Filardi, Castro e Zanini (2020).

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

**Quadro 3** Desafios na gestão do teletrabalho

Sujeitos	Vivências
Sujeito 1	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

Sujeitos	Vivências
	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. Sinto que alguns servidores ainda não conseguiram incorporar ou não querem incorporar essa auto responsabilidade com o trabalho. Vejo que o grande desafio é vencer essas culturas que ainda tem.. do servidor público do passado.
Sujeito 2	O direcionamento das atividades a princípio foi um dos maiores desafios.
Sujeito 3	O principal desafio é o processo de comunicação.
Sujeito 4	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 a Coordenação.
Sujeito 5	Mostrar para a equipe que estou ali caso eles precisem, que os problemas que surgem, podem ser resolvidos juntos, mesmo distantes fisicamente.
Sujeito 6	Só o SUAP (Sistema Unificado de Administração Pública), o próprio sistema de aprovação de atividades, de controle, acho que é chato, foi o pior.
Sujeito 7	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. O controle de produtividade, visto que é difícil mensurar certas atividades e o tempo para que elas sejam executadas.
Sujeito 8	Falhas na internet.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Por fim, identificou-se como principais desafios na gestão do teletrabalho o problema cultural que ainda existe quanto a realização dessa prática laboral e a consequente falta de visibilidade do teletrabalhador, bem como pontos inerentes ao gerenciamento das atividades, sistemas institucionais, adequação de horário/rotina de trabalho e as barreiras da tecnologia e comunicação, indo de encontro com os apontamentos de autores como Barros e Silva (2010), Melo (2018) e Pojo (2021), os quais fazem menção a essa existência de falta da visibilidade do teletrabalhador e às dificuldades encontradas por líderes de equipes no acompanhamento, controle e avaliação de seus liderados, dificultando a análise do desempenho.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Visando alcançar o objetivo geral de abordar os desafios enfrentados pelos líderes de equipes em teletrabalho em uma instituição federal de ensino, bem como identificar os pontos positivos e negativos dessa modalidade laboral, a partir das concepções traçadas no presente estudo foi possível demonstrar que o teletrabalho, apesar de já ser realizado em alguns órgãos há bastante tempo, ganhou espaço no contexto da pandemia do Covid-19, por meio de sua implantação impositiva e generalizada como medida de contenção da transmissão do vírus e, que a partir de então, foram criados novos regulamentados a respeito da matéria no âmbito da administração pública, permitindo com que diversas instituições implantassem programas de gestão de teletrabalho com definições e parâmetros bem definidos de acordo com suas especificidades.

Dessa forma, foi possível notar que diversas instituições de ensino adotaram a prática do teletrabalho, seja ela parcial ou integral, como é o caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia-IFRO. Nesta seara, após estudos realizados em um dos *campus* desta instituição com os gestores de equipes em teletrabalho, foram identificados os pontos positivos e negativos dessa prática laboral, bem como os principais desafios enfrentados,

Destacou-se como pontos positivos fatores como qualidade de vida, flexibilidade, aumento da produtividade e redução de custos para servidores e para a instituição. Em contrapartida, notou-se pontos negativos e desafios inerentes ao processo de comunicação, adaptação de rotina, cultura organizacional e falta de visibilidade do teletrabalhador.

Assim, o estudo elucidado trouxe questões importantes a respeito do teletrabalho, abordando de forma específica o caso de uma instituição federal de ensino, sendo sua relevância consistente em aprofundar o conhecimento sobre o processo de implementação desta nova configuração de trabalho na esfera pública e suas peculiaridades, buscando contribuir para o aperfeiçoamento do mesmo.

Todavia, as proposições aqui trazidas trazem uma abordagem limitada a uma instituição específica, deixando como sugestão de pesquisa para trabalhos futuros uma ampliação deste estudo em outras instituições públicas, em especial no que se refere a essa prática laboral em instituições de ensino, a fim de construir parâmetros representativos do processo de consolidação do teletrabalho, suas vantagens, desvantagens e desafios a serem superados.

## REFERÊNCIAS

- AMIGONI, M.; GURVIS, S. **Managing the Telecommuting Employee: Set Goals, Monitor Progress, and Maximize Profit and Productivity**. Kindle ebook. Avon, Massachusetts: Adams Business, 2009.
- 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. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512010000100006>.
- 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>.
- 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 mai. 2023.
- 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 mai. 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 mai. 2023.
- 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/rev7020221385179-196>.
- 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>.
- 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>.
- 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>>.

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>.

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>.

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 mai. 2023.

INSTITUTO FEDERAL DE RONDÔNIA - IFRO. **Painel de indicadores**. Disponível em: <https://painel.ifro.edu.br/pentaho/plugin/painel/api/modelodimensionamento>. Acesso em: 05 mai. 2023.

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.

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.

MELO, J. C. F. 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, 2018. DOI: 10.32749/nucleo\_conhecimento.com.br/administração/desafios-da-gestão.

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.

POJO, R. **Ementário de Gestão Pública**. 2021. Disponível em: <https://ementario.info/2021/12/06/egp-entrevista-roberto-pojo/>. Acesso em: 19 abr. 2023.  
ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, nº 1, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395154516>.

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)**, 66992020. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v72.il.4938>. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v72.il.4938>.