

**GESTOR PÚBLICO E TRABALHO REMOTO: Desafios enfrentados e competências necessárias para a telegestão na Administração Pública**

**ESIO MALAFAIA JUNIOR**

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)

**EDMILSON FERREIRA GOMES**

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)

**FERNANDO HENRIQUE SOUZA SANTOS**

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)

**LEANDRO SILVA DE LIMA**

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)

# **GESTOR PÚBLICO E TRABALHO REMOTO: Desafios enfrentados e competências necessárias para a telegestão na Administração Pública**

## **1. INTRODUÇÃO**

Do surgimento da Administração Científica até os dias hodiernos, a forma de trabalhar vem sofrendo modificações. A jornada rigidamente controlada está dando lugar à jornada flexível de trabalho, alterando a maneira e o local das entregas. O que antes era produzido, exclusivamente, dentro dos escritórios administrativos, hoje pode ser realizado de casa ou qualquer outro local externo à empresa desde que haja os suportes necessários. Na literatura, esta modalidade de trabalho é conhecida como teletrabalho, trabalho remoto (SOBRATT, 2016), além de outras nomenclaturas. Essa modalidade é fruto da sociedade moderna e surge num momento em que o sistema fabril clássico está desmoronando frente às transformações oriundas da nova revolução industrial (VALENTIM, 2000) que vem ganhando adesão à medida que a área de tecnologia da informação evolui e se expande mundo afora, sobretudo, no cenário atual tomado pela pandemia causada pela COVID-19 que acelerou o processo de implantação do trabalho remoto em muitas empresas e instituições públicas.

Reuniões presenciais migram para as salas virtuais e as relações interpessoais entre gestores e suas equipes passam a ocorrer, estritamente, por meios tecnológicos com uso de *smartphones*, *whatsApp* e plataformas de videoconferências (*Zoom Meetings*, *Skype*, *Google Meet*), forçando todos à adaptação de novas maneiras de trabalhar e lançando novos desafios à gestão de pessoas em trabalho remoto. Coordenação de equipe a distância, controle de metas, avaliação de desempenho, motivação e desenvolvimento no trabalho, diálogos constantes, são alguns desses desafios que apesar de fazerem parte numa gestão presencial, são ampliados quando em trabalho remoto em que a dimensão do comportamento humano é mais difícil de ser avaliado (ROCHA, AMADOR, 2018). Para Demo e Pessoa (2015), essas mudanças influenciam expectativas e práticas de gestão na esfera pública onde além de as organizações precisarem lidar com demandas por eficiência, transparência, inovação e adaptação comuns às empresas privadas, também devem buscar eficiência no melhor atendimento ao cidadão, incentivando o exercício da cidadania e contribuindo, assim, para uma maior credibilidade dos serviços públicos em geral.

No Brasil, o número de teletrabalhadores (NILLES, 1997 *apud* ROCHA, AMADOR 2018) mais que dobrou durante a pandemia, quando comparado ao ano de 2018 em que existam 3,8 milhões de brasileiros trabalhando de casa, segundo dados apurados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e divulgado pela imprensa<sup>i</sup>. Durante os meses iniciais da pandemia, o número de teletrabalhadores já atingia a marca dos 8 milhões. Dados mais atuais do cenário remoto revelam que em novembro de 2020 existiam 7,33 milhões de teletrabalhadores, sendo que deste total, 2,85 milhões são do setor público o que equivale a 38,9% deles em trabalho remoto (Ipea, 2021)<sup>ii</sup>. GOULART, 2009 *apud* SILVA, 2014; FILARDI *et al.* 2020 relatam que órgãos como Tribunal de Contas da União, Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil, Tribunal Superior do Trabalho, Advocacia-Geral da União, Secretaria de Receita Federal e Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) representam algumas das instituições da administração pública direta e indireta que integram o trabalho remoto no Brasil, com destaque para a Serpro considerada a pioneira nesta modalidade de trabalho. Dentre os objetivos, a busca do equilíbrio entre demandas da instituição e do servidor, além de potencializar o desempenho individual e a efetividade institucional (OLIVEIRA *et al.*, 2019).

Se por um lado o teletrabalho oferece benefícios como flexibilidade de horário, proximidade do trabalhador com a família e aumento na qualidade de vida em geral (TREMBLAY, 2002), por outro, desafia o gestor público no processo de gerenciamento da equipe que exige, por exemplo, nesta relação, a iniciativa, a organização, o conhecimento técnico da atividade, a gestão do tempo, a flexibilidade, a comunicação eficaz, o senso de dono, familiaridade com os equipamentos de informática e, sobretudo, tomada de decisão num ambiente que nem sempre é possível acesso imediato ao outro (AQUINO, 2015). Ademais, Barros e Silva (2010) salientam que não são todos os trabalhadores que estão maduros para o trabalho remoto, com comportamento autônomo, boa administração do tempo e capacidade de definir quais tarefas mais críticas devem ser priorizadas. Groen *et al.* (2018 *apud* VILARINHO *et al.* 2021) acrescentam que um dos grandes desafios para a gestão é o gerenciamento de profissionais que não podem ser vistos todo o tempo. Este último, prática que se opõe aos princípios tayloristas que pressupõem monitoramento constante e o controle a partir da presença física do trabalhador (ALVES, 2011; BARROS, 2010).

Neste cenário, o modelo de gestão pública centralizador deve ser substituído por um modelo flexível de gestão à distância pautado na confiança e na transparência, o que torna um desafio para muitos gestores públicos que não foram treinados para desenvolver as competências necessárias para o gerenciamento remoto. Sobre isso, Hanashiro e Dias (2002, p. 11) afirmam que “um ótimo gerente tradicional pode não ser tão bom num ambiente virtual” o que pode acarretar queda de produtividade, má ambiência, aumento do *stress*, erros de seleção de tarefa, isolamento profissional, percepção de perda de *status* e uma prestação de serviço aquém do necessário à sociedade (PÉREZ, SANCHEZ, CARNICER, 2007, *apud* ADERALDO *et al.*, 2017). Aquino (2015), entende que identificar quais são os desafios a serem enfrentados pelo gestor com equipe em teletrabalho e perceber quais são as diferenças desse gerenciamento quando comparado a um empregado em trabalho presencial pode acelerar e melhorar a forma como o teletrabalho se desenvolverá dentro de uma organização. Ela acrescenta a necessidade de se fazer um levantamento das competências necessárias para que o telegestor (NILLES, 1997 *apud* ROCHA, AMADOR 2018), principal agente neste processo, possa lidar com os desafios que o teletrabalho impõe.

## 2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Diante do exposto, o presente trabalho tem por objetivo identificar os principais desafios enfrentados pelo gestor público no gerenciamento de servidores/empregados públicos em trabalho remoto na administração pública brasileira e mostrar que esta modalidade de trabalho exige dos gestores públicos novas competências para a gestão de suas equipes enquadradas nesta condição. Justifica-se a relevância deste estudo pelo número crescente de teletrabalhadores durante o período da pandemia causada pela COVID-19 e que sinaliza ser uma modalidade de trabalho que se perpetuará no mercado. Em outras palavras, no cenário mercadológico a previsão é que o número aumente em decorrência de novos arranjos de trabalho e dos benefícios, sobretudo, que as organizações adquirem com a redução de custos e aumento de produtividade (NOGUEIRA, PATINI, 2012). Hoje, mais do que nunca, o tema teletrabalho e seus desdobramentos físicos, econômicos e psíquicos têm sido retratados e discutidos na academia, principalmente, com perspectivas voltadas para o mundo pós-pandemia e seus desdobramentos.

Percebe-se, todavia, que raras são as abordagens voltadas para a figura do gestor, ou seja, o gerente muitas vezes é tratado como vilão na relação líder/liderado, sendo o foco dos estudos organizacionais quase sempre os teletrabalhadores, dando-se pouca ênfase aos desafios

da liderança no ambiente virtual. Mello (2011) entende que e-liderança (liderança remota) merece ser pesquisada, estudada e compreendida. Desta forma, este trabalho visa contribuir para estudos voltados à temática telegestão no serviço público uma vez que no Brasil ainda não se localizam muitas publicações a respeito. Ademais, o tema é atual e contribuirá tanto para as instituições públicas que utilizam ou pensam em implementar o trabalho remoto quanto para o meio acadêmico que poderá utilizar a pesquisa como subsídio para o desenvolvimento de outros estudos.

Assim, surge a seguinte proposição: os principais desafios enfrentados pelos gestores públicos na telegestão (NILLES, 1997 *apud* ROCHA, AMADOR 2018) são oriundos da ausência de novas competências gerenciais necessárias para a gestão dos teletrabalhadores. Para tal, o trabalho encontra-se estruturado em quatro seções, incluindo esta introdução e as referências bibliográficas. A segunda seção, o desenvolvimento, dedica-se a conceituar o trabalho remoto, seu surgimento na administração pública e apontar os desafios dos telegestores públicos, além de relatar pesquisas realizadas em outros trabalhos sobre o tema e elencar algumas das novas competências exigidas para a telegestão. E, por fim, na seção considerações finais, é apresentada um panorama geral do trabalho e observadas a necessidade de novas pesquisas e discussões sobre o tema telegestão.

### 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E DISCUSSÃO

#### 3.1 Trabalho remoto na Administração Pública

Há certa discussão em torno dos termos “trabalho remoto”, “teletrabalho”, “*home office*” além de outras denominações. Alguns autores utilizam como sinônimos em oposição a outros que os defendem com significados distintos. Mello (1999, *apud* SILVA *et. al.*, 2015) e Nogueira e Patini (2012) destacam que há outros termos comumente usados como sinônimos de teletrabalho, embora alguns autores façam ligeiras diferenciações. Para a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT, 2020), teletrabalho é a modalidade de trabalho intelectual que é realizado a distância e fora do local da sede da empresa. Para tal, utiliza-se das tecnologias de informação e comunicação e o trabalho é regido por um contrato escrito, mediante controle, supervisão e subordinação. Já *Home office* é considerado como sendo uma das modalidades do teletrabalho, pois também se utiliza de tecnologias (computadores, tablets ou *smartphones* e internet) sendo, todavia, realizado de casa. Nogueira e Patini (2012) definem trabalho remoto como aquele realizado à distância e por meio do uso das novas tecnologias de comunicação. Na definição deles, o trabalho remoto pode ser exercido no interior de um escritório desde que contemple a condição de estar mediado por meios eletrônicos e longe do gestor. Mello (2011, p.25) ressalta: “Esta modalidade de trabalho remota, ou seja, fora das instalações empresariais quando executada com a utilização das TICs, passou a ser chamada de teletrabalho.”

Como dito, ainda não há unanimidade nas definições dos termos e muitos os utilizam como sinônimo nas suas produções acadêmicas. Compartilhando desta visão, neste trabalho, emprega-se o termo “trabalho remoto” como sinônimo de “teletrabalho” e “trabalho à distância” levando em consideração as características “coordenação a distância” e “utilização de ferramentas tecnológicas para o trabalho”. Utiliza-se como pano de fundo o conceito de teletrabalho adotado por Matias-Pereira (2013, p. 2) que o define na Administração Pública como sendo “aquele em que o servidor público pode desenvolver parte ou todo o seu trabalho em casa ou em qualquer outro local, apoiado na utilização das novas ferramentas tecnológicas,

em especial, o computador, acesso à Internet, *hardwares* e *softwares* necessários para o desempenho de suas funções” e acrescenta que as atividades priorizadas “...devem ter como referência as atribuições em que seja possível, em função da característica do serviço, mensurar objetivamente o desempenho do servidor e a qualidade do serviço prestado”. Outrossim, pautado em Nilles (1997, *apud* ROCHA, AMADOR 2018) emprega-se os termos “teletrabalhador”, “telegerente” e “telegestão” como aqueles, respectivamente, relacionados ao trabalhador, gerente e gestão remotos (distantes) praticados por meio de aparatos tecnológicos indispensáveis para a execução das atividades.

O trabalho remoto não é novidade no setor público. Segundo Matias-Pereira (2013), diversos órgãos públicos, em diferentes esferas, já possuem experiência nesta modalidade de trabalho. Cita-se como exemplo o Tribunal de Contas da União (TCU), Caixa Econômica Federal (CEF), Banco do Brasil (BB), Petrobras, Tribunal Superior do Trabalho (TST), Advocacia-Geral da União (AGU), Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro), Secretaria de Receita Federal (auditores), dentre outros. Oficialmente, no Brasil, o teletrabalho foi iniciado em meados de 1997, durante a realização do Seminário *Home Office/Telecommuting* – Perspectivas de Negócios e de Trabalho para o 3º Milênio. Todavia, até meados de 2017, o único dispositivo legal que contribuía para regulamentar esse modelo de trabalho era a Lei n. 12.551/2011 que alterou o artigo 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) – Decreto-Lei n. 5.452/1943 (GOULART, 2009, *apud* SILVA, 2014). Segundo Oliveira e Pantoja (2018, p.1666) a alteração “...passou a prever que tanto o trabalho realizado na empresa quanto o desempenhado no domicílio do empregado e o realizado à distância não seriam distintos, desde que, os pressupostos da relação de emprego estivessem caracterizados”. Somente em 2017, com a publicação da Lei n. 3.467, ocorreu a regulamentação jurídica do teletrabalho. Os autores destacam que essa regulamentação jurídica não reflete no âmbito das organizações públicas, ou seja, essas permanecem sem regulamentação específica para essa modalidade de trabalho já que as legislações que normatizam as atividades dos servidores públicos não foram elaboradas. Neste caso, as permissões concedidas para adoção do trabalho remoto ocorrem por meio de normativos internos de cada órgão como, por exemplo, as Portarias nº 139/2009 e 99/2010 do TCU, que regulamentaram os trabalhos realizados fora de suas dependências (FILARDI *et. al.*, 2020).

## 2.2 Desafios dos gestores públicos em trabalho remoto e possíveis soluções

Embasado em outros artigos, apurou-se que são vários os desafios encontrados pelo gestor na missão de gerenciar equipes atuando remotamente. Os autores geralmente utilizam a palavra “desvantagens” do teletrabalho, mas que se entende, neste trabalho, que podem ser traduzidos como “obstáculos e desafios” a serem vencidos pelo gestor público que precisa identificá-los e superá-los. Filiardi *et al.*(2018) abordam no tópico “Teletrabalho na administração pública” algumas dessas desvantagens (desafios) na visão de diferentes autores que versam sobre o assunto. Eles abordam as desvantagens segundo a visão do empregado e do empregador. Este último será utilizado, neste trabalho, como gestor já que este, por sua vez, representa na maioria das vezes, a própria organização. Abaixo um resumo com alguns desses autores.

Quadro 1 - Desvantagens do teletrabalho para o empregado e o empregador

Autores	Desvantagens
Soares (1995); Tremblay (2002)	Falta treinamento específico; Tecnologia falha; Mais trabalho
Barros e Silva (2010)	Falta infraestrutura e supervisão; Isolamento profissional e cobrança
Nohara; Acevedo; Ribeiro <i>et al.</i> (2010)	Falta de reconhecimento colegas de trabalho e de supervisão; Mais trabalho
Gaspar; Bellini; Donaire <i>et al.</i> (2014); Nogueira e Patini (2012)	Dificuldade de controle e de avaliação de desempenho
Costa (2013)	Dificuldade dedesenvolvimento; Falta de supervisão
Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017)	Precarização e descontrole da carga de trabalho
Villarinho e Paschoal (2016)	Isolamento social e Tecnologia falha.

Fonte: adaptado de Filiardi *et al.*(2018)

Em pesquisa realizada na Serpro em 2020, os pesquisadores Vilarinho *et. al.* (2021) identificaram as seguintes desvantagens da telegestão do ponto de vista dos gestores públicos.

Quadro 2: Pontos negativos do teletrabalho sob a ótica dos gestores

Classe temática (% representatividade)	Exemplos de falas dos respondentes
Dificuldades técnicas (35,90%)	Bloqueio de acesso aos sistemas da empresa e morosidade em desbloqueá-los, gerando <i>stress</i> .
Dificuldade de interação com a equipe (18,90%)	Diminuição de visibilidade perante o restante da equipe e perda de conversas entre a equipe onde algumas há divulgação de informações
Acompanhamento de novos usuários (15,10%)	Falta de acompanhamento sistemático acerca da adaptação do empregado e chefias.
Sugestões de melhoria (15,10%)	Aparato tecnológico para acompanhamento de horário de trabalho, flexibilização de horário, medição por resultados.
Dificuldades de gestão (15,10%)	Teletrabalho é mais flexível, porém segue as mesmas regras do trabalho presencial; meios de comunicação mais interativos para videoconferências com os teletrabalhadores; dificuldades de controlar a jornada de trabalho do empregado; não utilização de toda potencialidade do teletrabalhador por limitações de acesso remoto a algumas ferramentas.

Fonte: Vilarinho, Paschoal e Demo (2021)

Percebe-se que são várias as desvantagens do trabalho remoto. Identifica-se que em ambos os quadros, o quesito “tecnologia” é um ponto que aparece como sugestão de melhoria

já que pode dificultar o acesso aos sistemas da empresa, causando impacto negativo na gestão. No quadro 2, o segundo ponto negativo na percepção do gestor é a dificuldade de interação com a equipe. Pressupõe-se que o gestor tenha dificuldades em manter uma comunicação constante com seus teletrabalhadores e entre um teletrabalhador e outro, podendo, também impactar na gestão. No quesito “Dificuldades de gestão” (15,10%) destaque para a percepção negativa do controle de jornada (dificuldades de controlar a jornada de trabalho do empregado) e falta de comunicação eficiente (“meios de comunicação mais interativos para videoconferências com os teletrabalhadores”). Pressupõe-se que o gestor sente necessidade de ferramentas de controle para medição de produtividade e para a jornada de trabalho dos seus teletrabalhadores.

Esse raciocínio é sustentado ao analisar a declaração dos teletrabalhadores (quadro 3) que apontam como principal ponto negativo no trabalho remoto, o preconceito e desconfiança de chefes e colegas (21,70%). Segundo os relatos, há cobrança incisiva dos telegestores públicos que ligam o tempo todo para verificar se o teletrabalhador está no ambiente de trabalho; além do preconceito em estar desenvolvendo atividade remota como algo malquisto pelos gestores e pares, deduzindo que o teletrabalhador não está trabalhando: “...preconceito de alguns com relação aos teletrabalhadores, ex: você está trabalhando? você está fisicamente na regional do Serpro?” (VILARINHO *et. al.*, 2021, p. 149). Em relação à necessidade do controle, Alves (2011) e Barros (2010) dizem tratar de um discurso que remete à visão taylorista que pressupõe monitoramento constante e o controle a partir da presença física do empregado, além do controle da jornada de trabalho, marcando entrada e saída.

Quadro 3 - Pontos negativos do teletrabalho sob a ótica dos teletrabalhadores

Classe temática (representatividade)	(%)	Exemplos de falas dos respondentes
Preconceito e desconfiança de chefes e colegas (21,70%)		“...chefias que ligam de tempos em tempos para verificar se a pessoa está no ambiente do trabalho sem qualquer assunto, deveria existir uma campanha mais acirrada da empresa sobre o que é e o que fazem as pessoas em contrato de teletrabalho.” “...preconceito de alguns com relação aos teletrabalhadores, ex: você está trabalhando? você está fisicamente na regional do Serpro?”
Dificuldades técnicas (21,70%)		“...rede não suporta os aplicativos software livre, impede uma impressão adequada, ramal passa a maior parte do tempo sem acesso.” “...não consigo utilizar o recurso de compartilhamento de tela, acesso restrito a algumas aplicações intranet, qualidade da telefonia IP ainda é deficiente.” “...há alguns problemas de software e hardware que encontramos sempre, dificuldade de pessoas para resolver imediatamente, não temos uma pessoa específica a recorrer, quando há algum problema, sempre ficam empurrando para outra área e demora.”
Convívio com os colegas (19,30%)		“...perda da convivência diária com colegas, perda de algumas informações e detalhes que são repassadas oralmente ao grupo.” “...distanciamento no convívio com colegas de trabalho.”

Dificuldades de gestão (19,30%)	“...o principal é a falta de liberação de acesso a alguns sistemas por questões de políticas de segurança que não fazem sentido, razões aparentemente mais subjetivas do que técnicas.” “...trabalho não é por resultado e sim por carga horária, não permite a compensação de horas.”
Apoio da empresa (18,10%)	“...pouco apoio da empresa, falta de melhores mecanismos de comunicação.”

Fonte: Vilarinho, Paschoal e Demo (2021)

Pesquisa realizada por Filardi *et. al.* (2020) com o objetivo de investigar as vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública, na percepção de 98 teletrabalhadores e 28 gestores da Receita Federal e, também, do Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro), constatou que na investigação junto aos gestores as principais desvantagens identificadas por eles foram a dificuldade de comunicação e controle do teletrabalhador, diferenças na relação trabalhador tradicional *versus* teletrabalhador; trabalhadores que não se adaptam, problemas psicológicos e processo de retorno do teletrabalhador ao trabalho tradicional. Como sugestão de melhorias, os autores da pesquisa (2018, p. 44-46) propõem, dentre outros, “...introduzir ferramentas de gestão e controle que visem a minimizar a falta de prática dos gestores em administrar pessoas nesse modelo de trabalho, buscando a isonomia no reconhecimento e na avaliação dos teletrabalhadores”.

Oliveira e Pantosa (2018) após realização de Revisão Sistemática de Literatura (RSL) abordando os principais desafios do teletrabalho na administração pública brasileira, no período de 2010 a 2018, apontaram, a partir dos artigos analisados, que os maiores desafios e oportunidades de melhoria do teletrabalho estão relacionados à gestão de pessoas, além da falta de comunicação e problemas com infraestrutura tecnológica. Os autores acreditam ser importante o desenvolvimento de habilidades e competências necessárias para a realização do teletrabalho, definição de critérios de avaliação de desempenho e de políticas relacionados à jornada de trabalho, saúde e segurança do trabalho. Em outras palavras, é necessário criar mecanismos de desenvolvimento das pessoas e da organização do trabalho, repensando aspectos relacionados à gestão por competências, às políticas de capacitação e treinamento. Embora os resultados obtidos na RSL se referem, em sua maioria às empresas privadas, os autores, salientam que podem ser aplicados também ao setor público (2018, p. 1671) “...pois tais desafios parecem se repetir, independente da organização ou cultura estudada e que, portanto, também podem ser tidos como possíveis desafios para os órgãos públicos brasileiros”.

Em pesquisa realizada por Aquino (2015) numa empresa pública de tecnologia da informação (TI), foi novamente evidenciado que dentre os principais desafios no gerenciamento de teletrabalhadores estão a dificuldade de controlar e acompanhar o teletrabalhador e de comunicação entre o líder e seus liderados. A pesquisa foi realizada com vinte gestores com equipes em teletrabalho. Esses gestores foram convidados a descrever os desafios vivenciados no gerenciamento de teletrabalhadores e que citasse os conhecimentos e atitudes requeridos para os líderes tradicionais e gestores de teletrabalhadores. No resultado obtido em relação às competências exigidas para gerenciar teletrabalhadores, na visão dos gestores, destacam-se aquelas relacionadas à gestão de pessoas, ao monitoramento e controle e comunicação. A pesquisa revela que dentre os desafios de gerenciamento de teletrabalhadores mais citado pelos gestores públicos participantes, estão os de controle e acompanhamento do teletrabalho. A autora pontua ser este um dos grandes desafios do teletrabalho: resistência dos supervisores em gerenciar funcionários que não podem ser fisicamente observados.



Dessa forma, segundo Taylor e Kavanaugh (2005 *apud* AQUINO, 2015) conforme citado por Aquino (2015), o gestor deve não mais gerenciar por presença, mas sim por resultado. DasGupta (2011, *apud* BUCATER, 2016) apresenta como novos desafios para o e-Líder a comunicação eficaz e transmissão de entusiasmo utilizando meios eletrônicos; construção da confiança à distância; conseguir inspirar e promover motivação à distância; gestão e orientação às equipes virtuais; estabelecer contato social, fazendo-se presente e dominar tecnologia para que não seja um empecilho. Para Hanashiro e Dias (2002, p. 11) “um ótimo gerente tradicional pode não ser tão bom num ambiente virtual”. Segundo eles, a simples transferência de função não é suficiente para caracterizar o gestor virtual. Silva *et. al.* (2015) salientam que tal atividade necessita de atenção aos desafios da comunicação e da relação interpessoal, do processo de liderança remotamente e o gerenciamento da cultura organizacional.

Trope (1999 *apud* SILVA, 2014) destaca que dentre as principais características do perfil do telegerente, estão: estilo de liderança flexível/adaptável, comunicação efetiva, capacidade de treinamento/formação, capacidade de antecipar problemas e prover soluções. Ele acredita que a previsibilidade e o condicionamento das ações dos empregados e telegestores pode ser atingido por meio de treinamentos. Para ele, o treinamento desenvolve as competências necessárias além de conseguir inserir valores e padrões comportamentais desejados pela organização. Goulart (2009, *apud* SILVA, 2014) acredita que o gerente imediato é peça fundamental para a viabilidade do teletrabalho. Desta forma, destaca que o gerente deve estar devidamente treinado, saber gerenciar por resultados e considerar diferenciadas as tarefas executadas pelo teletrabalhador. Para Nogueira e Patini (2012), outra característica indispensável ao telegerente é a relação de confiança que atua como elemento determinante para a eficácia de uma série de processos como a avaliação de desempenho. Segundo Cale (2013, *apud* SILVA, 2014) também devem ser criadas redes de comunicação. Para ele, a verdadeira liderança é fazer com que o liderado aprenda a autogestão, isto é, desenvolver o potencial de cada membro da equipe e eliminar mecanismos/tarefas triviais de controle.

Silva *et. al.* (2015) pontuam que o telegerente se destaca como aquele que intermediará a transição ou a inserção dos trabalhadores num regime de teletrabalho. Ele deve, portanto, compreender em profundidade os desafios e benefícios do teletrabalho. Em pesquisa realizada por esses autores (2015, p. 51) com o intuito de identificar quais os aspectos que caracterizam o trabalho do telegerente na gestão de teletrabalhadores, eles constataram que o perfil do gestor remoto não se distingue de um gerente tradicional. Destacam, contudo, a ausência de competências específicas, como maior habilidade de comunicação, que podem dificultar ou inviabilizar o sucesso do teletrabalho e acrescentam que é necessária uma postura mais flexível de gestão para lidar com as peculiaridades inerentes ao teletrabalho e concluem dizendo que “certamente o teletrabalho desperta a gerência para o aprimoramento de suas competências”.

Bucater (2016) em pesquisa realizada com seis profissionais com experiência em liderança presencial e atuando com equipes remotas em empresas de médio e grande porte, em segmentos diversos, identificou sete competências essenciais para o processo de e-Liderança (DASGUPTA, 2011 *apud* BUCATER, 2016). São elas: autodesenvolvimento: cursos, leitura; capacidade de síntese; definição de prioridades; disciplina; *feedback* assertivo; percepção e seleção e treinamento da equipe. No quadro 4 são apresentadas sínteses dos principais desafios encontrados pelos telegestores públicos e relatados neste trabalho.

Quadro 4 - Principais desafios da Telegestão

Desafios
Cultura organizacional tradicional arraigada (rígida e controlada)
Integração do teletrabalhador com a equipe remota
Tecnologia falha e ineficiente
Falta de infraestrutura
Falta de treinamento específico
Intensificação do trabalho (mais trabalho)
Dificuldades de controle de jornada e desempenho
Dificuldades de avaliar o desempenho remotamente
Dificuldades de interação com a equipe
Comunicação ineficaz
Falta de treinamentos
Precarização e descontrole da carga de trabalho
Desconfiança (construção da confiança a distância)
Gestão do tempo

Fonte: adaptado de DasGupta (2011, *apud* BUCATER, 2016); Filiardi *et al.* (2018); Nogueira e Patini (2012); Villarinho e Paschoal (2016)

No quadro 5, segue um resumo das principais competências necessárias para o telegestor público desempenhar com maestria a sua função.

Quadro 5 - Competências necessárias para a telegestão pública

Competências	Descrição
Comunicação	Comunicar-se na forma oral e escrita de maneira clara e objetiva, constante, assertiva e efetiva.
Confiança	Construir uma relação de confiança com seu teletrabalhador, demonstrando segurança no que ele faz.
Empatia	Colocar-se no lugar do outro, compreendendo os sentimentos e necessidades do teletrabalhador.
<i>Feedback</i> assertivo	Fornecer <i>feedback</i> de reforço e orientação, comunicando-se com assertividade; receber <i>feedbacks</i> de forma não defensiva, sendo receptivo a críticas e implementando as mudanças de comportamento necessárias.

Flexibilidade	Adaptar-se a novas situações, mostrando-se aberto a rever seus posicionamentos.
Gestão do conhecimento	Capacidade de descoberta, de desenvolvimento, de compartilhamento e de utilização do conhecimento disponível na Instituição.
Liderança situacional	Adequar-se à situação, conduzindo de forma efetiva os colaboradores para que alcancem os resultados esperados.
Mediação de conflitos	Mediar conflitos com imparcialidade e por meio do diálogo.
Técnicas de condução de reuniões	Planejar e conduzir reuniões produtivas.
Visão sistêmica	Possuir visão do todo e ser capaz de fazer análises parciais e totais para tomada de decisão.
Domínio tecnológico	Conhecer e saber usar as principais ferramentas tecnológicas de informação para se comunicar com os teletrabalhadores e realizar suas atividades diárias.
Descentralização	Delegar tarefas e responsabilidades.
Motivação	Capacidade de contribuir para motivação de seus teletrabalhadores.
Integrador	Promover integração entre o teletrabalhador e grupo.
Gestão	Ser capaz de gerir pessoas em seus diferentes aspectos.
Transparência	Ser transparente nas relações interpessoais com os teletrabalhadores.
Gerenciar por resultado	Ser capaz de utilizar ferramentas, negociar e acompanhar metas para medição dos resultados.
Proatividade	Capacidade de antecipar problemas e prover soluções.
Autodesenvolvimento	Investir em cursos e leituras para identificar os pontos fortes e de melhorias para o autodesenvolvimento.
Gestão do tempo	Saber definir prioridades para otimizar o tempo.
Adequação	Adequar o teletrabalhador ao novo cenário proposto e flexibilidade.

Fonte: adaptado de Aquino (2015); DasGupta (2011, *apud* BUCATER, 2016); Trope (1999, *apud* SILVA, 2014); Bucater (2016)

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se neste ensaio-teórico apontar os principais desafios enfrentados pelo gestor público no gerenciamento de servidores/empregados públicos em trabalho remoto na administração pública brasileira e mostrar que esta modalidade de trabalho exige dos gestores públicos novas competências para a gestão de suas equipes enquadradas nesta condição. Por meio de pesquisas sobre a telegestão e discussões envolvendo esta temática e publicadas em artigos e dissertações disponíveis em bibliotecas eletrônicas científicas e em bibliotecas virtuais de instituições acadêmicas, evidencia-se serem muitos os desafios encontrados pelos telegestores na esfera pública. Constatou-se que as principais dificuldades estão atreladas à gestão de pessoas, à comunicação precária ou falta dela, à tentativa de controle rígido do telegestor em relação aos seus subordinados e aos desafios tecnológicos envolvendo a ausência de ferramentas tecnológicas modernas e ágeis e, também, dificuldades do telegestor em saber utilizar aquelas existentes. Desafios corroborados por Silva *et. al.* (2015, p.37): “Manifestam-se novos desafios à gestão de pessoas, principalmente em relação à gerência exercida via teletrabalho. Os paradigmas da supervisão, do controle, da presença, da descentralização, da autonomia no trabalho, da confiança no trabalhador, tomam a pauta de uma discussão ainda incipiente no cenário brasileiro.”

O trabalho também aponta a necessidade em desenvolver novas competências gerenciais para o telegestor. Competência definida como a capacidade e habilidade de executar-se da maneira adequada, ou muitas vezes até mesmo melhor do que esperado, uma determinada tarefa (FLEURY & FLEURY, 2007), ou seja, “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam o desempenho do indivíduo” (FLEURY; FERNANDES, 2007, p.105). Necessário desenvolver no gestor público competências individuais, técnico-organizacionais e essenciais para a telegestão, sobretudo, a comunicação eficaz e uso da tecnologia. O trabalho revela, outrossim, a necessidade de uma possível implantação de gestão por resultados para melhor controle dos resultados entregues pelos teletrabalhadores, o que pode gerar menos desconfiança do telegestor e maior flexibilidade e sinergia entre este e seus teletrabalhadores. Segundo Goulart (2009 *apud* SILVA, 2014), no Brasil a implantação do teletrabalho, particularmente em empresas públicas, tem sido muito difícil uma vez que há a necessidade de mudar a cultura arraigada de que trabalho corresponde à realização de atividades independentes da localidade e horário em que elas são executadas. Desta forma, outra necessidade identificada neste trabalho é o ajuste, em alguns casos mudanças, na cultura organizacional para adequação do trabalho remoto que “diante de vantagens e desafios, toda a organização precisa estar envolvida, informada e preparada para um arranjo como o teletrabalho, uma vez que a cultura organizacional em si precisa ser repensada” (VILARINHO *et. al.*, 2021, p. 157).

Neste contexto, surge a necessidade de treinamentos focados no uso de equipamentos tecnológicos e, principalmente, em gestão de pessoas e desenvolvimento da comunicação. Silva (2014) revela que a falta de treinamento é um dos principais problemas encontrados no setor público. A participação ativa da área de Recursos Humanos (RH) faz-se necessária na condução deste processo de capacitação e desenvolvimento. Importante cada RH mapear as necessidades de novas competências para o exercício da atividade dos telegestores. Ressalta-se aqui, cada RH, pois entende que as competências podem variar conforme a atividade, natureza do trabalho, tipos de equipes (autônomas ou dependentes) e nível hierárquico de atuação (níveis distintos podem exigir competências exclusivas) não dispensando aqui as *soft skills* e *hard skills* indispensáveis em qualquer tipo de gestão.

Apesar de a implantação do trabalho remoto nas instituições públicas estar numa crescente, ainda são poucos os estudos que tratam sobre o tema que carece de aprofundamento nesta

questão. Percebe-se, também, a necessidade de mais pesquisas voltadas para o telegestor, pois se observa que o foco nos estudos que abordam a temática tem sido os teletrabalhadores. A percepção do gestor e suas experiências têm sido amplamente negligenciadas (OLIVEIRA *et. al.*, 2019). Importante explorar em futuras pesquisas, as competências necessárias para a *performance* do telegestor no serviço público no intuito de melhorar a prestação do serviço público e explorar a construção de uma relação de confiança e transparência entre teletrabalhadores e telegestor já que as pesquisas evidenciam ser um ponto crítico e que deve ser analisado.

Notas:

---

<sup>i</sup> Home office bateu recorde no Brasil em 2018, diz IBGE. Disponível em <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/12/18/home-office-bateu-recorde-no-brasil-em-2018-diz-ibge.ghtml>. Acesso em 05 de maio 2021.

<sup>ii</sup> O trabalho remoto e a pandemia: o que a pnad covid- 19 nos mostrou. Carta de Conjuntura. N. 50. Nota de Conjuntura 8 – 1º Trimestre/2021. Disponível em [https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/210201\\_nota\\_teletrabalho\\_ii.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/210201_nota_teletrabalho_ii.pdf). Acesso em 05 de maio 2021.

---

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. **Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional**. Cad. EBAPE.BR, v. 15, Edição Especial, Artigo 8, Rio de Janeiro, Set. 2017. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/46772/aspectos-criticos-do-teletrabalho-em-uma-companhia-multinacional>. Acesso em 10 maio 2021.

ALVES, G. **Trabalho e subjetividade: o espírito do Toyotismo na era do capitalismo manipulatório**. São Paulo: Boitempo, 2011.

AQUINO, J. G. de. **Supervisão de usuários de teletrabalho: desafios do gerenciamento a distância** / Jéssica Gontijo de Aquino. – Brasília, 2015. Universidade de Brasília (UNB). Disponível em : <https://bdm.unb.br/handle/10483/12588>. Acesso em 03 maio 2021.

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, mar. 2010.

BUCATER, A. **Liderança a distância: um estudo sobre os desafios de liderar equipes em um contexto de trabalho remoto**. Dissertação: 2016. Catálogo de Teses & Dissertações – CAPES. Disponível em <https://catalogodeteses.capes.gov.br>. Acesso em 05 maio 2021.

DEMO, G.; PESSÔA, R. **CRM na administração pública: desenvolvimento e validação de uma escala de relacionamento com o cidadão (ERCi)**. Revista de Administração Pública, v. 49, n. 3. p. 677-697, mai./jun. 2015.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M.; ZANINI, M. T. F. **Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho na Administração Pública: Análise das Experiências do Serpro e da Receita Federal**. Cadernos EBAPE.BR, v. 18, n. 1, p. 28-46, 2020. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/56931/vantagens-e-desvantagens-do-teletrabalho-na-administracao-publica--analise-das-experiencias-do-serpro-e-da-receita-federal>. Acesso em 04 maio 2021.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências, Um Quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira**, São Paulo: Atlas, 3 ed, 2007.

FLEURY, M.T.L.; FERNANDES, B.H.R – **Modelos de gestão por competências: evolução e teste de um sistema**. Revista de Administração da PUCRS, Rio Grande do Sul, 2007.

GÓES, G. S.; MARTINS, F. S. dos; NASCIMENTO, J. A. S. **O trabalho remoto e a pandemia: o que a pnad covid- 19 nos mostrou**. Carta de Conjuntura. N. 50. Nota de Conjuntura 8 – 1º Trimestre/2021. Disponível em [https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/210201\\_nota\\_teletrabalho\\_ii.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/210201_nota_teletrabalho_ii.pdf). Acesso em 05 de maio 2021.

HANASHIRO, D. M. e DIAS, W. F. **O Sistema de teletrabalho: algumas implicações de um ambiente virtual**. In: Encontro anual da Associação Nacional dos Programas de pós-graduação em administração, 26º, 2002, Salvador. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2002. Disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2002-cor-1147.pdf>. Acesso em 08 maio 2021.

---

MATIAS-PEREIRA, J. **A adoção do teletrabalho na Administração Pública**, 2013.

MELLO, A. A. A. **O uso do teletrabalho nas empresas de call center e contact center multiclientes atuantes no Brasil: Estudo para identificar as forças propulsoras, restritivas e contribuições reconhecidas**. Tese doutorado: São Paulo, 2011.

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**. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 9, n.4, p.121-152, out/dez. 2012. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/9323/trabalho-remoto-e-desafios-dos-gestores>. Acesso em 09 maio 2021.

OLIVEIRA, M. A.; ANDRADE, L. L. S.; PANTOJA, M. J. **Teletrabalho no setor público: uma revisão sistemática da literatura**. VII Encontro Brasileiro de Administração Pública, Brasília/DF, 11, 12 e 13 de novembro de 2020. Disponível em <https://ebap.online/ebap/index.php/VII/viiebap/paper/view/1072/379>. Acesso em 07 maio 2021.

OLIVEIRA, M. A; PANTOJA, M. J. **Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público**. CIDESP In: II Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público. 2018, Florianópolis. Anais eletrônicos. Agosto 2018. Disponível em <http://cidesp.com.br/index.php/Icidesp/2cidesp/paper/viewFile/481/250>. Acesso em 02 maio 2021.

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. **O Teletrabalho: Conceituação e Questões para Análise**. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 154-162, 2018. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/49183/o-teletrabalho--conceituacao-e-questoes-para-analise>. Acesso em 07 maio 2021.

SILVA, V. G. da.; VIEIRA, A. M.; PEREIRA, R. S. da. **A GESTÃO DO TELETRABALHO: Nova Realidade ou Mera Adaptação à Tecnologia?** Revista Perspectivas Contemporâneas, v. 10, n. 3, p. 35-55, set./dez. 2015. Disponível em [https://www.academia.edu/28007099/A\\_GEST%C3%83O\\_DO\\_TELETRABALHO\\_Nova\\_Realidade\\_ou\\_Mera\\_Adapta%C3%A7%C3%A3o\\_%C3%A0\\_Tecnologia\\_TELEMANAGEMENT\\_Between\\_Improvising\\_and\\_Facing\\_a\\_New\\_Reality](https://www.academia.edu/28007099/A_GEST%C3%83O_DO_TELETRABALHO_Nova_Realidade_ou_Mera_Adapta%C3%A7%C3%A3o_%C3%A0_Tecnologia_TELEMANAGEMENT_Between_Improvising_and_Facing_a_New_Reality). Acesso em 08 maio 2021.

SILVA, G. d. F. F. da. **Perspectivas sobre o teletrabalho no contexto da administração pública brasileira: um anteprojeto**: 2014. 88 f. Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Disponível em [https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/themes/Mirage2/pages/pdfjs/web/viewer.html?file=http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12928/Trabalho%20final%20de%20mestrado%20Gabriella%20Di%20Fel%3%adcio\\_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/themes/Mirage2/pages/pdfjs/web/viewer.html?file=http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12928/Trabalho%20final%20de%20mestrado%20Gabriella%20Di%20Fel%3%adcio_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em 08 maio 2021.

SILVA, V. G. da. **A gestão do teletrabalho**. 2014. 111 p. Dissertação (mestrado em Administração) - Faculdade de Administração e Economia da Universidade Metodista de São



---

Paulo, São Bernardo do Campo, 2014. Disponível em <http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/59/1/VGSilva.pdf>. Acesso em 10 maio 2021.

SILVEIRA, D. **Home office bateu recorde no Brasil em 2018, diz IBGE**. Disponível em <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/12/18/home-office-bateu-recorde-no-brasil-em-2018-diz-ibge.ghtml>. Acesso em 05 de maio 2021.

\_\_\_SOBRATT - Sociedade brasileira de Teletrabalho e Teleatividade. **Orientação para implantação e prática do Teletrabalho e Home Office**. Nov. 2020. Disponível em <http://www.sobratt.org.br/index.php/cartilha-de-teletrabalho/> . Acesso em 10 maio 2021.

TREMBLAY, D.G. **Organização e satisfação no Contexto do Teletrabalho**. RAE Revista de Administração de Empresas • /FGV-EAESP. Jul./Set. 2002 São Paulo, N. 3 v. 42. Disponível em <https://www.scielo.br/pdf/rae/v42n3/v42n3a05.pdf>. Acesso em 05 maio 2021.

VALENTIM, J. H. **Teletrabalho e relações de trabalho**. Revista do Ministério Público do Trabalho. Ano X, n. 19, p. 96-104, mar. 2000.

VILARINHO, K. P. B.; PASCHOAL, T.; DEMO, G. **Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho?** ENAP - Revista do Serviço Público (RSP). Brasília jan/mar 2021. Disponível em <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4938>. Acesso em 06 maio 2021.