

DESAFIOS E PERSPECTIVAS DO TELETRABALHO NA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE - IFRN

KÁTIA SIMONNE OLIVEIRA DIAS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)

ANTÔNIO ALVES FILHO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)

Agradecimento à órgão de fomento:

Ao IFRN por favorecer à qualificação a nível de mestrado.

DESAFIOS E PERSPECTIVAS DO TELETRABALHO NA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE – IFRN

Introdução

Compreender as mudanças ocorridas nos processos de trabalho e nas relações entre empregadores e empregados, apresenta relevância por perpassarem o âmbito laboral e reverberarem em diversos âmbitos da vida profissional e pessoal. O teletrabalho surge e se dissemina pelo mundo fruto dos avanços tecnológicos, principalmente das TICs (Tecnologias de Informação e Comunicação), superando limites geográficos e possibilitando o trabalho em sem implicar na presença física do trabalhador nas empresas. A pandemia de Covid-19 (decretada pela OMS em março de 2020) acelerou a adoção do teletrabalho em uma extensão maior, tanto nas empresas privadas como em órgãos públicos, em decorrência da necessidade de distanciamento social como uma das formas de prevenção à doença, que mudou drasticamente a rotina da população mundial por mais de dois anos.

Tradicionalmente o trabalho era compreendido como um exercício vinculado essencialmente a um ambiente específico para tal finalidade, longe das dependências de casa, salvo casos específicos. Havia uma clara separação, não só temporal, mas também geográfica, entre os períodos de labor e os períodos de descanso. No século XVIII surge o protótipo do trabalho à distância, e nas últimas décadas do atual século, o teletrabalho (modalidade dentro do conceito do trabalho remoto) ganha espaço como uma nova forma de trabalho flexível, com o objetivo de atender, à distância, as demandas laborais. Através da telecomunicação em rede (telemática), o trabalhador pode exercer as funções que lhe compete, sem estar fisicamente nas dependências da empresa/órgão. A integração para o trabalho remoto traz consigo grandes desafios de mudança na rotina dos trabalhadores, uma nova realidade na vida destes e, conseqüentemente, a busca por novos valores para seu dia a dia laboral e na relação familiar (RODRIGUES, 2019).

No Brasil, o teletrabalho se constitui uma realidade de longa data para uma considerável parcela de empresas, principalmente privadas. A partir dos anos 1990, uma das conseqüências do processo de globalização – a flexibilização do trabalho – e a disseminação do teletrabalho como uma de suas possibilidades, resultou em benefícios para o empregador tais como a redução de custos e mais agilidade nos negócios. Porém, surgem novos impasses quanto à manutenção das cláusulas essenciais da proteção do trabalho (NOGUEIRA; PATINI, 2012).

No âmbito do serviço público brasileiro, o primeiro registro dessa modalidade de trabalho partiu por ação do TCU – Tribunal de Contas da União que, através da Portaria nº 139 de 2009, autorizou e regulamentou o trabalho fora de suas dependências. Essa iniciativa ‘inspirou’ outros órgãos, tais como a Secretaria da Receita Federal, em 2012 e a CGU – Controladoria-Geral da União, em 2015. Em 2020 já eram contabilizados 14 órgãos públicos federais que adotaram o teletrabalho como opção total ou parcial ao trabalho presencial, com relatos positivos quanto ao aumento da produtividade, da qualidade de vida dos trabalhadores e, como já era de se esperar, uma maior economia de gastos e redução da necessidade de maior infraestrutura e espaço físico por parte dos órgãos. Diante desse saldo positivo, surge, em 2018, o Programa de Gestão na Administração Federal, através da Instrução Normativa nº 1 do mesmo ano, constituindo-se como a primeira norma regulamentadora do trabalho à distância, em que se apresentam três formatos alternativos à jornada presencial: por tarefa, semipresencial e teletrabalho, neste último dispensado o controle de frequência, visto que o servidor exerce suas atividades laborais integralmente fora das dependências do órgão, com o auxílio de

equipamentos e tecnologias que permitam e aprimorem a plena execução do trabalho (TOLEDO, 2020).

Como uma das consequências da pandemia de Covid-19, que eclodiu no ano de 2020, o teletrabalho, até então algo desconhecido ou distante para muitos, forçou-se presente no cotidiano de grande parte da população trabalhadora. Face às medidas de prevenção ao contágio do novo coronavírus, uma delas sendo o isolamento social, o mundo se viu obrigado a adaptar-se de forma abrupta, por questão essencial de sobrevivência. Dentre os desafios impostos pelo contexto excepcional, a continuidade das atividades laborais tornou-se imperativa. Nas instituições educacionais, as aulas foram suspensas por certo tempo. No entanto, os compromissos no âmbito administrativo permaneciam. O trabalho ultrapassou os limites do ambiente corporativo e adentrou na intimidade das residências, e a necessidade de comunicação com a equipe e articulação no desenvolvimento das atividades evidenciou-se cada vez mais importante e fundamental.

Um marco importante durante esse período de eclosão da pandemia foi a Medida Provisória nº 934, de 1º de abril de 2020. Sua redação estabelece normas excepcionais sobre o ano letivo da educação básica e do ensino superior, dispensando a obrigatoriedade de observância ao mínimo de dias de efetivo trabalho escolar/acadêmico, no caso da educação básica, desde que cumprida a carga horária mínima anual, estabelecida em lei. Outra medida regulatória importante à época foi a Instrução Normativa nº 21, de 16 de março de 2020, da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal, que estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal (SIPEC) em relação às medidas de proteção e enfrentamento da pandemia de Covid-19. Essa IN, em seu Art. 6º-A, versa a permissão à autoridade máxima de cada entidade para adotar turnos alternados de revezamento ou a instituição do teletrabalho (trabalho remoto, termo utilizado no documento).

Contextualizando o tema na realidade local, declarada a pandemia de Covid-19 pela Organização Mundial de Saúde (OMS), em 11 de março de 2020, o Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN) suspendeu, no dia 17 do mesmo mês, as atividades acadêmicas e administrativas presenciais da Instituição por tempo indeterminado. A decisão foi tomada pelo Colégio de Dirigentes (CODIR) do Instituto, após nova atualização do cenário epidemiológico no Estado, feita pelo Comitê de Enfrentamento ao Covid-19 (IFRN, 2020). Porém, diversos setores dentro da estrutura organizacional da instituição, pela própria natureza do trabalho, tiveram de manter seu fluxo de atividades independente das aulas. Nesse contexto, os servidores passaram a cumprir a jornada laboral remotamente, no ambiente de suas casas.

Considerando o período de estabelecimento do teletrabalho pelo IFRN, compreendido de 17 de março de 2020 a 9 de janeiro de 2022 (de acordo com o constante na Portaria nº 501/2020-RE/IFRN e na Resolução nº 50/2021-CONSUP/IFRN), levanta-se o seguinte questionamento: Qual a percepção dos gestores do IFRN sobre a experiência no regime de teletrabalho adotado em razão da pandemia de Covid-19, os desafios vivenciados e as perspectivas diante da implementação permanente dessa modalidade? Para responder a este questionamento, se objetivou analisar a percepção dos gestores do IFRN sobre a experiência no regime de teletrabalho, adotado em razão da pandemia de Covid-19, os desafios vivenciados e as perspectivas diante da implementação permanente dessa modalidade.

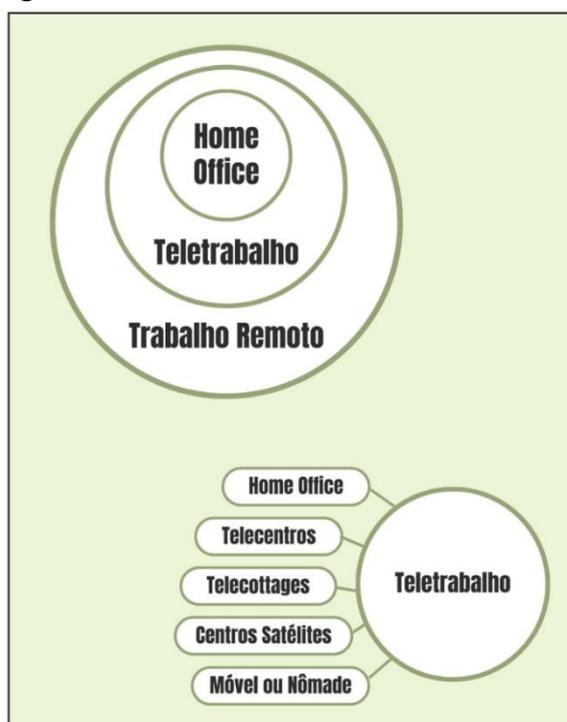
Fundamentação Teórica

Quando se pensa na conceituação do teletrabalho, primeiramente é importante ressaltar que esse é apenas um dos termos utilizados para definir o trabalho longe do ambiente corporativo. De acordo com Mello (1999, p. 11), teletrabalho “é o processo de levar o trabalho aos funcionários em vez de levar estes ao trabalho; atividade periódica fora da empresa um ou mais dias por semana, seja em casa seja em outra área intermediária de trabalho.” Na definição

de Mendes, Oliveira e Veiga (2020, p. 12750), teletrabalho é “apontado como uma forma, dentre outras, de trabalho descentralizado, envolve não só a mudança no modelo de negócio, como a mudança na forma de gestão do negócio.” Observa-se nessa definição o teletrabalho como uma subcategoria dentro do conceito de trabalho à distância, mas também o desafio que urge, juntamente com essa modalidade, de uma nova visão e prática de gestão, tema este central da presente pesquisa. Na CLT, em seu artigo n°. 75-B, considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.

Na literatura sobre o tema, além de ‘teletrabalho’, existem mais dois termos muito utilizados e por vezes entendidos (equivocadamente) como sinônimos: trabalho remoto (que consiste no trabalho desenvolvido à distância da empresa ou órgão, mas não necessariamente envolvendo o emprego de tecnologia para sua execução) e *home office*. Baseando-se em uma divisão elaborada por Fincato (2020), *home office* constitui uma subclassificação dentro do conceito teletrabalho, em que o local onde preponderantemente estiver o teletrabalhador é que irá definir o seu subtipo. Para esse autor, o trabalho em domicílio – *home office* – é um subgênero do teletrabalho e o teletrabalho é um subgênero do trabalho à distância – trabalho remoto, conforme representado na Figura 1. Desse modo não se pode tratar os termos referenciados como sendo sinônimos (FINCATO, 2020).

Figura 1 – Modalidades de trabalho à distância



Fonte: Elaborado pela autora (2023) baseado em Fincato (2020).

Inserindo a temática no contexto da pandemia de Covid-19, muitos autores promovem reflexões sobre o desafio da conciliação da vida pessoal e laboral num mesmo espaço, tendo em vista a imposição do isolamento social. Mishima-Santos, Sticca e Zerbini (2020) atentam para o caráter compulsório pelo qual a modalidade se apresentou na vida dos trabalhadores, muitos deles sem nenhuma experiência prévia com o teletrabalho e que não foram preparados com treinamentos, desenvolvimento e educação (TD&E), sendo essa adaptação ainda mais

desafiadora quando se compreende que foi necessária a conciliação com demandas de ordem doméstica (os cuidados com a casa) e familiar (os cuidados com os filhos, por exemplo).

Um desafio que deverá entrar na pauta da agenda de discussões futuras é a difícil conciliação entre a vida familiar e laboral, coexistentes em um mesmo espaço-tempo e carentes de uma mínima divisão e equilíbrio. Araújo e Lua (2021, p. 7) destacam que “há evidências de associação entre conflito trabalho-família e consumo abusivo de álcool, transtornos alimentares, exaustão, ansiedade, depressão e distúrbios do sono”. Assim, vislumbrando um futuro com tendência de que essa modalidade de trabalho seja cada vez mais adotada, torna-se premente a busca de respostas.

No que concerne à gestão do trabalho, essa é, por si só, uma tarefa complexa que envolve não só gerir atividades, mas também orquestrar pessoas, com suas próprias complexidades e variações. Quando se acrescenta o fator distância, ou o fator ausência física, esse desafio cresce exponencialmente. A relação de confiança entre líder e liderados torna-se mais importante e essencial para o desenvolvimento do trabalho, mais necessária do que em uma realidade presencial. Lepletier e Cruz (2018) atentam para a necessidade de uma visão acurada do gestor na identificação de profissionais que possuam as habilidades compatíveis com esse regime de trabalho – foco, disciplina, autogestão, automotivação, responsabilidade etc. Nem sempre um bom profissional no ambiente físico manterá seu alto padrão de produtividade no trabalho à distância. Esses autores atentam também para a importância de uma comunicação clara e eficiente.

Na realidade, diversas foram as competências a serem mobilizadas pelos gestores no período da pandemia para a gestão do trabalho remoto. Não houve tempo para planejamento, treinamento de funcionários, apropriação ou aquisição prévia de experiência com a nova modalidade de trabalho à distância, antes conhecida e vivenciada por parcelas bem menores da população mundial. A própria vivência no teletrabalho foi conduzindo as ações e adaptações realizadas pelas empresas privadas e órgãos públicos, cada uma construindo uma experiência e percepção únicas com o novo formato de trabalho. O saldo positivo é que muitas instituições apontam para a adoção permanente da modalidade, como o IFRN (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte), campo do presente estudo. Diante do cenário, depreende-se a complexidade e o caráter desafiador da gestão do teletrabalho no serviço público, seja pelas características próprias inerentes à administração governamental, seja pela necessidade de maior rigor e cuidado no atendimento de normativos, ou por ainda estar em um momento inicial de disseminação da prática. Independente das dificuldades que se apresentem, a literatura mostra que existem caminhos para o êxito do teletrabalho no setor público.

Metodologia

O *locus* do estudo foi o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte. Os participantes foram os gestores do IFRN, compreendendo um total de 541 (quinhentos e quarenta e um) servidores. O critério de inclusão foi ter realizado atividades laborais em teletrabalho durante o primeiro ano da pandemia de Covid-19 (março de 2020 a março de 2021). Foram excluídos os gestores que não estiveram em teletrabalho e demais grupos de servidores e terceirizados. A amostragem foi do tipo probabilística aleatória simples, considerando um erro amostral de 5% e nível de confiança de 95%. A expectativa era da obtenção de 225 respostas (número estimado pela calculadora amostral *SurveyMonkey*).

O instrumento de coleta foi composto por um conjunto de frases, agrupadas em cada um dos seguintes temas: Caracterização inicial, O teletrabalho e sua gestão, Conciliação trabalho/família/descanso e Teletrabalho, e Perspectivas para o futuro. Os temas, assim como as frases (afirmativas ou negativas), foram definidos com base na revisão de literatura feita

sobre o tema. Em cada frase, o participante deveria registrar seu grau de concordância, ou discordância, por meio de escala Likert, cujas opções iam de ‘discordo totalmente’, ‘concordo totalmente’. O questionário foi enviado aos gestores via e-mail, pelo *Google Forms*, e a concordância do participante foi solicitada previamente, através do RCLE – Registro de Consentimento Livre e Esclarecido. Importa registrar que a presente pesquisa passou pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Hospital Universitário Onofre Lopes da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – CEP HUOL/UFRN, com o Parecer nº XXXXXXXX

Após um período de coleta de 2 meses (janeiro e fevereiro de 2023), foram obtidas 116 respostas válidas. O recesso e férias para muitos gestores que ocorreram no período da coleta, a intervenção governamental, na qual o reitor eleito de forma democrática foi substituído por outro determinado ao cargo de forma impositiva a toda comunidade, implicando em uma fase de troca de muitos servidores que estavam ocupando o cargo de gestão, seja por opção do próprio servidor ou também por determinação de superiores à época, podem explicar o não alcance no número de respostas esperadas.

Além das respostas ao questionário, questões abertas foram feitas para uma análise qualitativa e posterior triangulação dos dados. No entanto, por questões de limitação e objetividade que o formato requer, o presente artigo priorizará a análise quantitativa do estudo. Apesar de não considerar as análises qualitativas nesta publicação, os resultados quantitativos renderam reflexões capazes de enriquecer a discussão sobre o teletrabalho, seja trazendo resultados específicos e inéditos no contexto local de uma instituição de ensino, seja reforçando o que a literatura em sua maioria já afirma.

Análise dos Resultados

No âmbito da temática do teletrabalho e sua gestão (Tabela 1), em relação à concentração e à produtividade, obteve-se um maior número de respostas positivas, no qual ‘concordo’ somou a maioria de participantes (43 e 41, respectivamente). Porém, houve um certo equilíbrio em relação à ‘não concordo’ (40 e 39, respectivamente). Isso demonstra ainda o questionamento se a modalidade de trabalho realmente possibilita mais concentração e produção. Mas quando somamos ‘discordo plenamente’ com ‘discordo’, e ‘concordo’ com ‘concordo plenamente’, acentua-se uma tendência maior aos aspectos positivos supracitados, obtendo as somatórias de 63 concordâncias contra 53 discordâncias para a concentração, e 69 concordâncias para 47 discordâncias em relação à produtividade. Uma das possibilidades para esse resultado ainda dividido, se o teletrabalho poderá realmente estimular esses aspectos, tenha sido o caráter impositivo da modalidade, face às necessidades de isolamento social em decorrência da pandemia de Covid-19. Foi um período difícil por todas as tensões que a pandemia trouxe, e além disso o teletrabalhador não pôde contar com treinamentos prévios, e a maioria teve contato com essa modalidade pela primeira vez nessa época, como alguns dados extraídos através das entrevistas irão reforçar (MISHIMA-SANTOS; STICCA; ZERBINI, 2020).

Tabela 1: O teletrabalho e sua gestão

AFIRMATIVAS	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1. O teletrabalho possibilitou-me ter mais concentração.	13	40	43	20
2. O teletrabalho possibilitou-me ser mais produtivo.	8	39	41	28
3. O teletrabalho possibilitou-me ser mais criativo e inovador.	5	46	45	20
4. O distanciamento (físico) prejudicou a comunicação com os colegas e subordinados.	15	39	41	21
5. O distanciamento (físico) prejudicou minha capacidade de gerenciar a equipe.	19	52	36	9
6. Qualquer pessoa pode se adaptar ao teletrabalho, independente do perfil profissional.	37	59	15	5
7. É preciso possuir habilidades específicas para a boa adaptação ao teletrabalho.	5	25	64	22
8. A gestão dos teletrabalhadores é mais difícil que a gestão dos trabalhadores presenciais.	6	42	51	17
9. Durante o primeiro ano de teletrabalho, verifiquei um aumento da produtividade da equipe que gerencio.	18	52	37	9
10. Durante o primeiro ano de teletrabalho, verifiquei uma diminuição e conflitos entre a equipe que gerencio.	5	43	55	13

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Em relação à criatividade e estímulo ao espírito inovador há também uma certa divisão, se o teletrabalho fomenta essas capacidades ou não. Com uma pequena diferença em relação ao ‘concordo’ (45), o ‘discordo’ está em maioria (46), mas quando se realiza a somatória de discordâncias (51), independente do grau, e de concordâncias, a maioria (65) dos gestores acredita, sim, que o teletrabalho estimula a criatividade e a inovação.

Pertinente à comunicação, percebe-se ter sido prejudicada, em maior ou menor intensidade, apresentando-se como um ponto desafiador e uma barreira a ser ultrapassada, por meio da elaboração de estratégias e utilização dos recursos tecnológicos disponíveis de forma a estreitar essa ponte da comunicação, agora virtual. Apesar das dificuldades, presume-se que a barreira foi transposta, pois no item seguinte, em relação à capacidade de gerenciar a equipe (item 5), a maioria é discordante, dessa forma indicando que o distanciamento físico não prejudicou a capacidade de gestão.

Lepletier e Cruz (2018) reforçam que, na realidade do teletrabalho, a comunicação institucional passa a não só exercer seu papel de disseminar a informação, mas também de atuar como um elo entre os trabalhadores da equipe, ajudando a manter vívida a cultura organizacional. Essa perspectiva pode auxiliar na compreensão do porquê a maioria dos gestores afirmarem que a comunicação foi prejudicada durante a pandemia, mas que não prejudicou de forma consistente a capacidade de gerir. Em meio a um ambiente novo, de isolamento social e pressão de atender as demandas em um regime de trabalho inédito para a maioria, pela força da necessidade, a comunicação clara e eficiente defendida por Lepletier e Cruz (2018), pode ter sido uma das habilidades aprimoradas durante o período.

A sexta afirmativa dessa primeira dimensão, ‘qualquer pessoa pode se adaptar ao teletrabalho, independente do perfil profissional’ obteve um número massivo de discordâncias (96 optaram por discordo totalmente ou discordo), e esse resultado se fortalece com a maioria de concordâncias (86) para a afirmativa seguinte, ‘ preciso possuir habilidades específicas para a boa adaptação ao teletrabalho’, corroborando para a visão de que o teletrabalho não é compatível com todo profissional, é necessário ter o perfil adequado e possuir ou desenvolver certas habilidades, como organização, foco, destreza com os recursos tecnológicos e flexibilidade, conforme apontaram Figueiredo, Ribeiro, Pereira e Passos (2021), em seu estudo.

A última afirmativa, ‘durante o primeiro ano de teletrabalho, verifiquei uma diminuição e conflitos entre a equipe que gerencio’ apresenta uma maioria que concorda (68, em oposição a 48 que discordam). A distância física tende a naturalmente contribuir para a diminuição de conflitos, pois o contato diário e intensivo é reduzido. Mas a busca pelo equilíbrio é fundamental, é preciso manter a equipe coesa e ao mesmo tempo dar o espaço necessário para que o teletrabalhador possa desempenhar suas atividades com fluidez e sem se sentir pressionado.

Analisando a temática da conciliação do trabalho remoto com a família e os momentos de descanso, a concordância predominou em todas as cinco afirmativas dispostas para resposta (ver Tabela 2). Algumas ressaltam aspectos positivos, tais como o fortalecimento dos laços familiares e a motivação trazida por essa proximidade. Esses aspectos positivos de certa forma compensam alguns aspectos desfavoráveis ao teletrabalho, como a dificuldade no equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, além dos desafios da gestão do tempo. Fincato (2020) relaciona algumas dessas fragilidades ressaltadas com a vivência intensiva do teletrabalho durante o período pandêmico, é importante lembrar que a modalidade foi estabelecida de forma impositiva nos órgãos públicos e empresas privadas. Para esse autor, as demandas de ordem doméstica, além da atenção dispensada à família, principalmente as que são compostas por crianças pequenas, são uns dos maiores desafios à conciliação do teletrabalho em casa, também conhecido como home office, subcategoria da modalidade, em que as atribuições são desenvolvidas prioritariamente na residência do teletrabalhador.

Tabela 2 - Conciliação trabalho/ família/ descanso

AFIRMATIVAS	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1. O teletrabalho (direta ou indiretamente) possibilitou fortalecer meus laços familiares.	1	27	52	36
2. Foi um período em que pude dedicar-me mais a fazer as coisas que gosto (lazer).	10	40	42	24
3. Foi um período difícil para equilibrar, de forma satisfatória, trabalho e vida pessoal.	16	35	42	23
4. Com o trabalho e vida pessoal num mesmo ambiente, foi mais difícil gerir o tempo.	11	35	45	25
5. Trabalhar em casa e mais próximo(a) da família me deixou mais motivado(a).	5	33	41	37

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

O destaque fica no aspecto do lazer, que apesar da diferença pequena entre as respostas de ‘discordo totalmente’ e ‘discordo’, e ‘concordo’ e ‘concordo totalmente’, apresentaram um balanço positivo, evidenciando o empenho em tornar mais leve o período de pandemia juntamente com o teletrabalho. A experiência do teletrabalho, durante esse período (março de 2020 a março de 2021) dificilmente poderá ser desatrelada da experiência de confinamento imposta pela pandemia, o que torna, tanto a experiência como o período, *sui generis*. Mas é necessário destacar o caráter adaptativo e resiliente inerentes à espécie humana, e os relatos anteriores reforçam na prática essa essência. A busca, mesmo que inconsciente, pela manutenção da sanidade mental, pelo bem-estar não só físico, motivou o público-alvo da pesquisa (e tantos outros teletrabalhadores) a pensar, adaptar e criar soluções para reservar, nessa tão difícil e confusa gestão do tempo, momentos de relaxamento e lazer, mesmo diante de tantas limitações impostas pelos cuidados e ações preventivas de contágio da Covid-19.

Consoante aos dados coletados nesta última dimensão, observa-se que a postura geral dos gestores é de aposta na modalidade (ver Tabela 3). A única afirmativa em que ‘discordo totalmente’ está em grande maioria das respostas (66) diz respeito a ‘no caso de retorno ao teletrabalho, acredito que terei dificuldades na utilização das TICs’. Dessa forma, infere-se segurança em relação ao uso das tecnologias e ferramentas virtuais. Os desafios da apropriação da tecnologia e da aquisição de conhecimento contínuos, abordados em obras de autores como Fernandes (2018, 2019) foram e ainda estão sendo superadas pelos gestores. Acredita-se que muito pela necessidade que se impôs durante o período pandêmico, pois o teletrabalho se estabeleceu não como uma opção, mas como modalidade única possível, impondo também a necessidade premente de aquisição dos conhecimentos necessários ao domínio das ferramentas virtuais, não só para a boa execução dos trabalhos, mas também para vencer o desafio da gestão das equipes, a partir daquele momento, devendo ser geridas à distância.

Tabela 3 - Teletrabalho – perspectivas para o futuro

AFIRMATIVAS	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1. Atualmente, me interesse em ler notícias sobre teletrabalho, criando em mim boas expectativas.	8	32	53	23
2. No caso de retorno ao teletrabalho, acredito que terei dificuldades na utilização das TICs.	66	44	5	1
3. O teletrabalho no modelo híbrido deverá ser o mais adotado no serviço público.	5	16	46	49
4. É importante o treinamento específico e contínuo voltado para a gestão à distância.	0	2	56	58
5. É importante o treinamento específico e contínuo voltado para os teletrabalhadores.	1	2	58	55
6. A gestão de equipes à distância pode ser uma experiência de sucesso.	1	13	54	48
7. Existem mais vantagens que desvantagens na adoção do teletrabalho no IFRN.	5	22	39	50

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Igualmente, apresenta-se a quantidade de maioria das respostas favoráveis ao reconhecimento da importância tanto de treinamentos voltados para o teletrabalhador (58 respostas ‘concordo’), como também de treinamentos voltados para a gestão do teletrabalho (58 respostas ‘concordo totalmente’), ou seja, de capacitações específicas para os gestores dessa modalidade. Lepletier e Cruz (2018) enfocam algumas habilidades que devem ser aprimoradas aos que irão gerenciar o teletrabalho, tais como a capacidade de comunicação clara e eficiente, além da sensibilidade e visão no reconhecimento do perfil apto à adesão ao teletrabalho.

Uma afirmativa com elevado número de concordâncias trata sobre o teletrabalho híbrido, pois 95 gestores acreditam (contra apenas 21 que discordam) que o modelo futuramente será o mais adotado no serviço público. Além de ser a única solução viável possivelmente para alguns setores do instituto ligados diretamente ao ensino e ao atendimento ao público (atualmente ainda em fase de estudo), a solução híbrida também pode trazer benefícios para o próprio servidor.

A literatura pertinente ao tema, bem como o próprio público pesquisado, acredita que é preciso ter um perfil adequado para se trabalhar à distância, pois além de habilidades como autodisciplina, flexibilidade, domínio das ferramentas virtuais, esse servidor também deverá se sentir bem trabalhando sem o contato mais próximo com os demais colegas da equipe. Alves (2022), defende com entusiasmo o teletrabalho híbrido como forma e extrair as potencialidades do modelo, mas também de amenizar os pontos negativos que podem surgir. Esse autor (p.14), diz que “(...) O colaborador fica menos exposto a situações que possam lhe causar estresse e preocupações – como o trânsito e a insegurança de grandes cidades – diariamente (...) e passa a gerenciar melhor o tempo com sua família, sem abrir mão do convívio social com os colegas”.

As afirmativas 1, 6 e 7, respectivamente ‘Atualmente, me interesso em ler notícias sobre teletrabalho, criando em mim boas expectativas’, ‘A gestão de equipes à distância pode ser uma experiência de sucesso’ e ‘Existem mais vantagens que desvantagens na adoção do teletrabalho no IFRN’, todas com maioria de concordâncias, possuem sentidos que se complementam na direção de um cenário composto por uma grande parcela de gestores otimistas e interessados em ser apropriar do tema, contribuindo assim para o processo de implantação permanente do teletrabalho na instituição de forma coletiva, planejada e consistente.

Diante da reflexão acerca dos resultados desta última dimensão, há de se reforçar a percepção de um clima de otimismo e receptividade em relação ao teletrabalho como regime permanente no IFRN, postura essa que inclusive poderá auxiliar durante o processo de adaptação. Aliado a investimentos em treinamentos contínuos para gestores, equipes em teletrabalho e também equipes em regime presencial (pois é uma mudança que impacta a instituição como um todo), o planejamento bem estruturado, a implementação em fases, como já está ocorrendo no instituto, bem como a atenção à necessidade de avaliações periódicas como feedback importante para se delinear os rumos futuros, todas essas ações poderão construir um caminho próspero e sólido para uma experiência bem sucedida do teletrabalho no IFRN, trazendo inovação e modernidade para o público interno e externo, seja através da ampliação de possibilidades na forma de se trabalhar, seja no atendimento aprimorado, tendo em vista o auxílio das novas tecnologias e a expectativa de servidores mais satisfeitos e motivados em sua jornada diária de trabalho.

A Figura 2 apresenta uma esquematização visual geral e unificada das afirmações que apresentaram um maior percentual de concordância nas três dimensões analisadas.

Figura 2 – Afirmações com maior nível de concordância



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Conclusão / Contribuição

O teletrabalho não é novidade no sentido de já existir há décadas, sendo um regime de trabalho largamente adotado em diversos países. No âmbito brasileiro, o setor privado, e o setor público, sobretudo órgãos da esfera judicial, já vem adotando o sistema, mas para a realidade geral do setor público brasileiro, sua popularização veio junto com a pandemia de Covid-19, sendo a solução possível diante da necessidade de isolamento social. O processo de implantação permanente do teletrabalho no IFRN é fruto indireto de um processo mais amplo de disseminação da modalidade e fruto direto da experiência vivida durante a pandemia, desafiadora em sua essência, mas com resultados positivos, gerando o interesse pelo tema e as expectativas otimistas por parte dos gestores, como mostram os resultados.

A literatura referente ao tema apresenta muitos autores que defendem a necessidade de mudanças na forma de gestão, para se ajustar à nova modalidade de jornada que é o teletrabalho. Essas mudanças também envolvem uma nova visão, uma nova perspectiva sob os processos de trabalho, em que o foco passa das horas em que se está presencialmente na instituição para os resultados e a qualidade do trabalho que é oferecido à sociedade. Gerir à distância envolve estimular permanentemente na equipe a motivação, a capacidade de autogerenciamento, a disciplina, as competências e habilidades pessoais canalizadas para bons resultados.

Balizando-se pelo que a literatura discorre sobre o tema e confrontando com os resultados obtidos, alguns pontos se destacaram mais em relação a outros. Com resultados discretos, mas positivos, o público afirmou que a concentração, a produtividade e a criatividade foram estimuladas com o teletrabalho. Diante de resultados não muito expressivos, pois apesar das concordâncias predominarem, houve um certo equilíbrio com as discordâncias, pesquisas futuras serão de grande validade. No âmbito pessoal, embora a maioria tenha relacionado o teletrabalho ao fortalecimento dos laços familiares, a um tempo maior para o lazer e até mesmo aumento da motivação, um ponto nevrálgico é a conciliação da vida profissional e pessoal em um mesmo ambiente. Sem a separação espacial, foram ampliados os esforços e buscadas soluções criativas para organizar a rotina, os horários e as demandas de ordens diversas acontecendo em casa. Dificuldades com a gestão do tempo foram largamente relatadas.

Um ponto positivo trazido pela imposição do teletrabalho e a necessidade de sua apropriação em tempo recorde, tendo em vista o contexto da pandemia, consistiu em uma maioria significativa de gestores afirmar não ter problemas no domínio das TICs (Tecnologias de Informação e Comunicação). Mas como o êxito do teletrabalho não envolve somente esse aspecto, dados extraídos dos questionários revelam gestores preocupados com a oferta de treinamentos voltados para a modalidade, bem como treinamentos específicos para os gestores de equipes à distância. Essa é uma das principais demandas apresentadas.

Levando-se em conta que o cenário estudado na presente pesquisa e o cenário atual de implantação permanente da modalidade serem bem distintos, as expectativas apresentam-se no geral boas, por parte dos gestores. Vacinação disponível, pandemia controlada, alívio de tantas tensões relativas à saúde, a volta do contato com outras pessoas, de poder confraternizar, rotina retomada ao mais próximo do que se conhecia por normalidade, toda essa mudança de contexto reflete-se positivamente no trabalho e nas mudanças que a modernização pede, e os gestores apresentam-se cientes dos desafios que se impõem e dos que ainda irão surgir, mas carregam boas perspectivas para o futuro do teletrabalho no IFRN.

Na agenda de pesquisas futuras, registram-se algumas sugestões, além das citadas anteriormente (análises do nível de concentração, produtividade e criatividade no desempenho das atividades em teletrabalho), tais como o próprio acompanhamento dos resultados que a adoção permanente do teletrabalho trará para o instituto, tanto no âmbito interno, em relação ao nível de satisfação e rendimento dos servidores, tanto no âmbito externo, em relação a, por

exemplo, o atendimento à comunidade e a percepção desta em relação às mudanças que a modalidade trouxe e outras que ainda virão.

Referências Bibliográficas

ALVES, Tiago. **Nem home nem office**. O futuro do trabalho é híbrido. São Paulo: Editora Gente, 2022.

ARAÚJO, Tânia Maria de; LUA, Iracema. O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de Covid-19. **RBSO - Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. [online], v. 46, e27, p. 1-11, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-6369000030720>. Acesso em: 1 fev. 2022.

FERNANDES, Carlos Henrique Ribeiro. **O teletrabalho no Brasil e seus desafios**. 1. ed. Rio de Janeiro: Ed. Caique Fernandes, 2018.

FERNANDES, Carlos Henrique Ribeiro. **Por dentro da Transformação Digital e novos modelos de gestão e trabalho**. 1. ed. Rio de Janeiro: Ed. Caique Fernandes, 2019.

FIGUEIREDO, Elisabeth; RIBEIRO, Célia; PEREIRA, Paulo; PASSOS, Clotilde. Teletrabalho: Contributos e Desafios para as Organizações. **Revista Psicologia: Organizações & Trabalho (rPOT)**. [online], Brasília/DF, v. 21, n. 2, jun. 2021. 1427-1438. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v21n2/v21n2a02.pdf>. Acesso em: 5 fev. 2023.

FINCATO, Denise Pires. Bases histórico-normativas e perspectivas do teletrabalho no Brasil pós-pandemia. **Revista Ibérica do Direito**. [online], Porto, Portugal, v. 1, n. 2, p. 80-95, jul./dez. 2020. Disponível em: <https://revistaibericadodireito.pt/index.php/capa/article/view/7>. Acesso em: 19 jul. 2021.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE - IFRN. **Portaria nº 501/2020-RE/IFRN**, de 17 de março de 2020. Determina a suspensão das atividades acadêmicas e administrativas por tempo indeterminado. Natal, RN. 2020b. Disponível em: <https://portal.ifrn.edu.br/campus/reitoria/arquivos/2020/documentos-retorno-remoto-emergencial/portaria-no-501-2020/view>. Acesso em: 8 set. 2022.

LEPLETIER, Evandro; CRUZ, Lucineide. **Gestão do Teletrabalho (Home Office) no Brasil: casos do Serpro e TCU e métodos para a implantação**. 1. ed. Brasília: Ed. Fácil, 2018.

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

MENDES, Ricardo Augusto de Oliveira; OLIVEIRA, Lucio Carlos Dias; VEIGA, Anne Gabriela Bastos. A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. **Brazilian Journal of Development**. [online], Curitiba, v. 6, n. 3, p. 12745-12759. Mar. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.34117/bjdv6n3-222>. Acesso em: 2 ago. 2022.

MISHIMA-SANTOS, Viviane; STICCA, Marina Gregghi; ZERBINI, Thais. **Teletrabalho e a pandemia da COVID-2019**. Um Guia para Organizações e Profissionais. Ribeirão Preto/SP,

2020. 18 p. Disponível em:

https://www.ffclrp.usp.br/imagens_noticias/15_04_2020__18_23_45__108.pdf. Acesso em: 18 jul. 2021.

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei; PATINI, Aline Campos. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **INMR - Innovation & Management Review**. [online], São Paulo, SP, v. 9, n. 4, p. 121-152, out/dez. 2012. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79292/83363>. Acesso em: 9 mai. 2021.

RODRIGUES, Igor Matheus Santana. **Trabalho Remoto: tecnologias e adaptações no trabalho e o cômputo das horas**. 2019. 24 f. TCC (Graduação em Direito) - Centro Universitário São Lucas, Ji-Paraná/RO, 2019. Disponível em: <http://repositorio.saolucasjiparana.edu.br:8080/handle/123456789/87>. Acesso em: 19 jul. 2021.

TOLEDO, Adriana Teixeira. Trabalho remoto no serviço público: o novo normal? **Boletim Economia Empírica**. [online], Brasília, DF, vol. I, n. III, p. 31-37, 2020. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/bee/article/view/4761>. Acesso em 10 jul. 2021.