

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO
ESPÍRITO SANTO
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

RENATO MAIOLI PINHEIRO

**TELETRABALHO EM TEMPOS DE PANDEMIA: UMA REFLEXÃO SOBRE OS
DESAFIOS ENFRENTADOS POR UMA ESCOLA DE ENSINO INFANTIL**

GUARAPARI
2023

RENATO MAIOLI PINHEIRO

**TELETRABALHO EM TEMPOS DE PANDEMIA: UMA REFLEXÃO SOBRE OS
DESAFIOS ENFRENTADOS POR UMA ESCOLA DE ENSINO INFANTIL**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Coordenadora do Curso
Bacharelado em Administração do Instituto
Federal de Educação Ciência e Tecnologia
do Espírito Santo - Campus Guarapari.

Orientadora do projeto: Prof.^a M.Sc. Carla
Regina de Sousa.

Guarapari
2023

(Biblioteca do Campus Guarapari)

P654t Pinheiro, Renato Maioli.

Teletrabalho em tempos de pandemia : uma reflexão sobre os desafios enfrentados por uma escola de ensino infantil / Renato Maioli Pinheiro. - 2022.
59 f. : il.

Orientador: Carla Regina de Sousa

TCC (Graduação) Instituto Federal do Espírito Santo, Campus Guarapari, Administração, 2022.

1. Mudança organizacional. 2. Teletrabalho. 3. COVID 19, Pandemia de, 2020-. I. Regina de Sousa, Carla. II. Título III. Instituto Federal do Espírito Santo.

CDD: 658.2

Bibliotecário/a: Rosilene Supriano de Jesus Rosa nº CRB6-ES 627



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

TERMO nº 1/2023-GUA-CCTA
Protocolo nº 23183.000446/2023-33

Guarapari-ES, 27 de fevereiro de 2023

RENATO MAIOLI PINHEIRO
TELETRABALHO EM TEMPOS DE PANDEMIA: UMA REFLEXÃO SOBRE OS DESAFIOS
ENFRENTADOS POR UMA ESCOLA DE ENSINO INFANTIL

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração do IFES (Campus Guarapari), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em 16 de fevereiro de 2022

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. M. Sc. Carla Regina de Sousa
Instituto Federal do Espírito Santo
Orientador

Prof. M.Sc Eduarda De Biase Ferrari Gomes
Instituto Federal do Espírito Santo
Membro Interno

Prof. M.Sc Caio Ruano da Silva
Instituto Federal do Espírito Santo
Membro Interno

Assinaturas da Comissão Examinadora

(Assinado digitalmente em 28/02/2023 16:10)

CAIO RUANO DA SILVA

PROFESSOR DO ENSINO BÁSICO TÉCNICO E TECNOLÓGICO
GUA-CCTA (11.02.22.01.08.01.05)
Matrícula: 1114822

(Assinado digitalmente em 28/02/2023 14:47)

CARLA REGINA DE SOUSA

PROFESSOR DO ENSINO BÁSICO TÉCNICO E TECNOLÓGICO
GUA-CCTA (11.02.22.01.08.01.05)
Matrícula: 1833969

(Assinado digitalmente em 28/02/2023 14:53)

EDUARDA DE BIASE FERRARI GOMES

PROFESSOR DO ENSINO BÁSICO TÉCNICO E TECNOLÓGICO
GUA-CCTAR (11.02.22.01.08.01.10)
Matrícula: 1657054

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ifes.edu.br/public/documentos/index.jsp>
informando seu número: 1, ano: 2023, tipo: TERMO, data de emissão: 27/02/2023 e o código de verificação:
ed73af78b0

A Deus e aos meus familiares e amigos.

Acredito que, em última análise, a função do líder é
espalhar esperança.

Bob Galvin

RESUMO

O presente estudo buscou investigar os desafios enfrentados por gestores e professores de uma escola de Educação Infantil em tempos de pandemia da covid-19, considerando as profundas transformações vivenciadas por líderes e liderados no enfrentamento da transição abrupta que as escolas sofreram para se adaptarem ao teletrabalho. Como percurso realizou-se uma pesquisa descritiva e exploratória, de abordagem qualitativa, que assumiu como campo de pesquisa uma escola de ensino infantil, instalada na região metropolitana da capital espírito-santense, na qual foram entrevistadas 14 pessoas, dentre elas 3 gestoras e 11 professoras. Os resultados evidenciaram as múltiplas e complexas dificuldades enfrentadas pelas educadoras. As professoras enfrentaram limitações como a falta de recursos de tecnologia — disponibilidade e acesso a equipamentos de qualidade, falta de letramento digital dos pais para acompanhar os filhos nos estudos virtuais, falta de acesso à internet por famílias e alunos, entre outras questões. Assim, o presente trabalho contribui para preencher essa lacuna, de forma particular em uma realidade escolar. Diante de uma situação de saúde pública, aliada a uma imposição legal, escolas, gestoras e professoras tiveram que se adaptar às novas modalidades de trabalho. Importa considerar que esta prática também trouxe impactos positivos, tais como o uso das tecnologias de comunicação e informação para tornar possíveis as interfaces entre educadores, escola, pais ou responsáveis e alunos, considerando o fato de que muitos servidores não tinham esse hábito por se tratar de uma experiência nova. Dessa maneira, o teletrabalho trouxe oportunidades para que as pessoas pudessem interagir com seus pares, assim como interagir com seus alunos. Muitos são os desafios para que as desigualdades sociais sejam minimizadas e tanto professores quanto alunos tenham um acesso de qualidade aos equipamentos e à rede de internet. Neste sentido, desvelar e conhecer os desafios enfrentados por esses profissionais se tornou relevante para o contexto das reflexões acadêmicas, bem como para que as organizações ressignifiquem seus conceitos e estratégias para a nova realidade, dito de outra forma, para enfrentarem o que popularmente se conhece como o “novo normal” do cotidiano de trabalho em tempos de pandemia e no pós-pandemia.

Palavras-Chave: Mudança Organizacional. Trabalho Remoto. Pandemia.

ABSTRACT

The present study sought to investigate the challenges faced by managers and teachers of a school of early childhood education in times of pandemic Covid-19, considering the profound transformations experienced by leaders and led in facing the abrupt transition that schools have undergone to adapt to telework. As a path, a descriptive and exploratory research was carried out, with a qualitative approach, which assumed as research field a kindergarten school, installed in the metropolitan area of the capital city of Espírito Santo, where 14 people were interviewed, among these 3 managers and 11 teachers. The results showed the multiple and complex difficulties faced by the educators. The teachers faced limitations such as the lack of technology resources - quality equipment and access, parents' lack of digital literacy to accompany their children in virtual studies, lack of Internet access by families and students, among other issues. Thus, the present work contributes to fill this gap, in a particular way in a school reality. Facing a public health situation, allied to a legal imposition, schools, managers, and teachers had to adapt to the new ways of working. It is important to consider that this practice also brought positive impacts such as the use of communication and information technologies to make possible the interfaces between educators, school, parents or guardians and students, considering the fact that many employees did not have this habit because it was a new experience. In this way, telecommuting brought opportunities for people to interact with their peers, as well as to interact with their students. There are many challenges for social inequalities to be minimized and for both teachers and students to have quality access to equipment and internet network. In this sense, to unveil and get to know the challenges faced by these professionals has become relevant to the context of academic reflections, as well as for organizations to rethink their concepts and strategies for the new reality, in other words, to face what is popularly known as the "new normal" of everyday life at work in times of pandemic and certainly will also be so in the post-pandemic.

Keywords: Organizational Change. Remote Work. Pandemic.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1— Nível de instrução dos trabalhadores	20
Figura 2 — Utilização de telefone celular	21
Figura 3 — Motivo da não utilização da Internet	22
Figura 4 — Motivo de não ter telefone móvel celular	24

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	OBJETIVO GERAL.....	11
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1	MUDANÇA ORGANIZACIONAL: CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS.....	12
2.2	O TELETRABALHO NA PANDEMIA DA COVID-19	14
2.2.1	Teletrabalho	14
2.2.2	Particularidades do teletrabalho durante a pandemia da covid-19 e o teletrabalho no contexto das escolas de Educação Infantil	19
3	PERCURSO METODOLÓGICO	26
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	26
3.2	COLETA DE DADOS	28
3.3	LÓCUS DE PESQUISA.....	29
3.4	ANÁLISE DOS DADOS.....	31
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	32
4.1	ROTINA PRÉ-PANDEMIA E TRANSIÇÃO PARA O TELETRABALHO.....	32
4.2	IMPACTOS DO TELETRABALHO (POSITIVOS E NEGATIVOS)	36
4.3	RELAÇÃO ENTRE LÍDERES E LIDERADOS.....	40
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
	REFERÊNCIAS	48
	APÊNDICE A – Entrevista com os(as) Gestores(as): Diretor(a), Coordenador(a) e Pedagogo(a).....	55
	APÊNDICE B – Entrevista com os(as) professores(as).....	56
	APÊNDICE C – TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	57

1 INTRODUÇÃO

O contexto analisado no presente trabalho decorre de uma pandemia declarada em março de 2020 pela Organização Mundial de Saúde, a qual gerou, dentre várias outras consequências, a necessidade de isolamento social, que, por sua vez, acelerou a trajetória de diversas empresas em direção ao trabalho remoto. Em pouco tempo, as equipes de trabalho tiveram que aprender a trabalhar, comunicar-se e liderar a distância.

O trabalho remoto, também conhecido por *home office*, tornou-se uma modalidade adotada por várias organizações, com o intuito de diminuir o impacto gerado pelas demissões durante o enfrentamento da covid-19 (CARVALHO; LIMA, 2021). Muitos são os benefícios do trabalho remoto apontados na literatura, mas, por outro lado, há possíveis efeitos indesejáveis. As tecnologias de informação, comunicação e os arranjos inovadores de trabalho precisam permitir um aumento de produtividade, mas que se dê de forma a não comprometer o bem-estar e o desempenho dos profissionais (SILVA, 2011, apud VILARINHO; PASCHOAL; DEMO, 2021).

Em pesquisa conduzida pela consultoria Talenses Group (2019), antes da pandemia, com empresas que já adotaram o *home office*, foi identificado que a falta de troca entre as pessoas prejudica as relações, bem como influencia tanto o engajamento entre os trabalhadores e os líderes, quanto a relação de confiança entre eles. A pesquisa também apontou que os principais desafios para o trabalho remoto foram: a falta de troca com outras pessoas da equipe; a necessidade de provar aos gestores que o trabalho está sendo efetivamente realizado; concentração durante o trabalho em um ambiente familiar; dificuldade de manter a disciplina; falta de acompanhamento mais próximo com os gestores e dificuldade de estrutura física.

No contexto analisado, diante do receio do contágio do vírus, bem como a fim de obedecer às restrições sanitárias impostas, grande parte das organizações optaram pelo trabalho remoto. Tal situação configura-se como uma mudança organizacional, que pode ser considerada, em uma concepção mais ampla, como qualquer transformação de natureza estrutural, institucional, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, que gere impactos em partes ou no conjunto da organização. A mudança organizacional geralmente ocorre em

resposta a algo ou como resultado de pressões externas ou internas (WOOD, 1992, apud VIMEIRO, 2016).

No caso das escolas municipais, a legislação local (SEMED, 2020)¹ determinou que as aulas presenciais fossem suspensas em março de 2020, tendo retornado em sistema híbrido de ensino-aprendizagem em 21 de junho de 2021. Neste sistema foram trabalhados os componentes curriculares de forma presencial e, nas semanas em que os alunos estavam em casa, foram disponibilizadas as atividades não presenciais (GUARAPARI, 2021).

Considerando esse contexto, o presente trabalho tem como objeto de pesquisa investigar uma escola de Educação Infantil, situada no município de Guarapari-ES, frente à mudança organizacional ocorrida, particularmente relacionada à implantação do trabalho remoto. O problema de pesquisa foi assim delineado: Quais foram os desafios enfrentados pelos gestores e professores da escola estudada em relação ao trabalho remoto no período da pandemia da covid-19?

Segundo Vilarinho, Paschoal e Demo (2021), a análise do trabalho remoto e de seus impactos em atitudes e comportamentos no trabalho, nos diferentes contextos organizacionais, consiste em uma lacuna na literatura aprofundada pela crise socioeconômica trazida pela covid-19. Assim, o presente trabalho contribui para preencher essa lacuna, de forma particular em uma realidade escolar.

Diante de uma situação de saúde pública, aliada a uma imposição legal, empresas, gestores e colaboradores tiveram que se adaptar a novas modalidades de trabalho. Assim, o presente estudo se justifica pela importância acadêmica, e uma vez que há indícios de que o trabalho remoto veio para ficar. Além disso, as atualizações e descobertas sobre o tema proposto oportunizam melhorias nas relações entre gestores e colaboradores, bem como no tocante a motivação e produtividade das organizações.

¹[1] A Portaria publicada pela SEMED nº 027/2020 cita o Decreto Municipal Nº 254, de 22/04/2020, que declara Estado de Calamidade Pública no município de Guarapari para enfrentamento da Pandemia e o Decreto Municipal Nº 203, de 18/03/2020, que suspende as atividades escolares da Rede Pública Municipal de Ensino, bem como o Decreto Municipal nº 523/2020, que suspende as atividades escolares até 31 de dezembro de 2020.

1.1 OBJETIVO GERAL

Identificar a adaptação de gestores, líderes e liderados de uma escola municipal de Guarapari (ES) em relação ao trabalho remoto no período da pandemia da covid-19.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Investigar a mudança organizacional de uma organização de ensino infantil em face da pandemia de covid-19;
- b) Identificar as relações entre as lideranças formais e os liderados neste período;
- c) Evidenciar os desafios e potencialidades do trabalho remoto a partir da visão dos profissionais entrevistados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL: CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS

O comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional (ROBBINS, 2010, p. 7).

O Comportamento Organizacional é relevante para compreender as realidades organizacionais. Compreendê-lo nunca foi tão importante para os gestores como nos dias de hoje. (ROBBINS, 2010)

Ainda de acordo com Robbins (2010, p. 18) “as organizações bem-sucedidas de hoje precisam fomentar a inovação e dominar a arte da mudança ou serão candidatas à extinção”. A área do Comportamento Organizacional engloba diversas áreas de estudo e conhecimento nesse sentido, sendo algumas destas a liderança, a motivação, a comunicação, a cultura, dentre outras. No presente estudo serão levantados conhecimentos e questões relacionados à mudança organizacional.

A mudança é a transição de um contexto para outro, a reestruturação ou alteração, com o propósito de melhorias. O preço da mudança é inevitável. Sempre que comunidades humanas são forçadas a se ajustar a condições de reformulação, enfrentam dor (KOTTER, 2017, p. 4), demonstrando que a mudança evidencia transformação, perturbação, cessação e ruptura. Entende-se que a mudança atualmente pode ser considerada uma das principais atividades das organizações e que aquelas pessoas que não estiverem implicadas no processo de mudança poderão ser consideradas ultrapassadas. Caminhar pelo tema da mudança organizacional é manter constantemente uma janela aberta para o mundo, agir com sensibilidade crítica e manter a mente aberta (WOOD Jr., 2009).

Assim como as mudanças políticas, econômicas e sociais, as mudanças organizacionais estão se tornando cada vez mais habituais, na busca por interesse, competitividade e permanência no mercado (HAMMER; CHAMPY, 1994, p. 14).

Portanto, no âmbito organizacional a mudança é frequente, uma vez que altera a estrutura de uma empresa com o intuito de atender às demandas externas e

internas, e assim alcançar os melhores resultados ou planejamento para conquistar vantagens competitivas. Como toda transformação, as mudanças organizacionais surgem de algum contexto e necessitam de um ponto de partida que depende de uma motivação para que algo novo se inicie. Neste sentido, determinados aspectos internos e externos são considerados estímulos para as mudanças organizacionais (LACOMBE, 2012).

Portanto, estar atento às mudanças sutis ou drásticas é de suma relevância, justamente para que a organização possa agir de modo rápido e estratégico, e assim se organizar para a nova realidade apresentada. O gestor deve primar pela eficácia e eficiência da organização, e para tanto, se faz necessário estar preparado para qualquer mudança, planejada ou não (BERGAMINI, 1994). Assim, a mudança organizacional deve ser compreendida como uma adequação às exigências do mercado.

Em março de 2020, a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou uma pandemia. Devido à gravidade desse contexto, umas das ações para o controle da transmissão do vírus foi o distanciamento social, sendo esta uma das medidas mais relevantes e eficazes para minimizar o progresso da pandemia da covid-19 (OMS, 2020)². Para cumprir tal medida e, assim, manter as atividades laborais, milhões de trabalhadores foram submetidos ao trabalho remoto considerando a necessidade de se adequar ao novo contexto para a sobrevivência das organizações e para a manutenção dos empregos. Diversas organizações dos mais variados ramos adotaram o trabalho remoto como uma estratégia para a sua permanência no mercado.

As mudanças organizacionais geradas pela pandemia fizeram com que muitos gestores repensassem o papel das lideranças diante de um momento atípico e delicado. Neste sentido, desvelar e conhecer os desafios enfrentados por esses profissionais se tornou relevante para o contexto das reflexões acadêmicas, bem como para que as organizações ressignifiquem seus conceitos e estratégias para

²[2] Declaração da Pandemia pela Organização Mundial da Saúde em 11 de março de 2020. A Organização Mundial da Saúde declara novo coronavírus uma pandemia. Decisão foi anunciada pelo diretor-geral da OMS, Tedros Ghebreyesus, em Genebra; mundo já tem mais de 118 mil infecções com 4.291 mortes, a maioria na China, onde a doença surgiu; covid-19 está presente agora em 114 países; é a primeira vez que uma pandemia é decretada devido a um coronavírus. Disponível em < <https://news.un.org/pt/story/2020/03/1706881>>. Acesso em 10/11/2022.

a nova realidade, dito de outra forma, para enfrentarem o que popularmente se conhece como o “novo normal” do cotidiano de trabalho em tempos de pandemia e no pós-pandemia.

Embora a mudança tenha sido necessária no cenário de pandemia, os gestores poderiam esbarrar em motivos que facilitariam ou dificultariam suas tarefas. Assim, o processo de mudança pode ser descrito de formas diferentes, pois cada indivíduo tem sua reação, levando-se em conta os aspectos humanos.

Para Robbins (2010), a resistência à mudança nem sempre aparece de maneira padronizada. Ela pode ser aberta, implícita, imediata ou protelada. Ainda segundo o mesmo autor, é mais fácil para os gestores enfrentarem a resistência quando ela é aberta e imediata, como quando há protestos, diminuição do ritmo do trabalho ou ameaças de greve. Robbins (2010) argumenta ainda que o maior desafio é administrar a resistência quando ela é implícita ou protelada, pois os traços da resistência implícita são mais sutis, envolvendo perda de lealdade à organização, perda de motivação para o trabalho, aumento dos erros e defeitos.

2.2 O TELETRABALHO NA PANDEMIA DA COVID-19

2.2.1 Teletrabalho

A pandemia da covid-19, iniciada em 2020, exigiu enfrentamento de todos os países do mundo, com medidas comuns aos estados. Dentre as orientações mais relevantes, pode-se citar o distanciamento social, que trouxe à tona a discussão de como continuar a produção e trabalhar a distância (VILARINHO; PASCHOAL; DEMO, 2021).

Desse modo, o *home office*, que é uma modalidade do teletrabalho, foi colocado não mais como uma possibilidade a ser adotada pelas organizações e instituições, mas sim como uma necessidade imediata, uma vez que se tratava de uma alternativa para reduzir o deslocamento do trabalhador. Tal necessidade tinha como objetivo principal minimizar o risco de contaminação para não ocasionar um colapso no sistema de saúde. Logo, o trabalho remoto foi recomendado e ampliado em todos os países atingidos pelo vírus. (ENES, 2021).

Portanto, com essa pandemia houve um crescimento significativo desse tipo de trabalho, sendo a saída de muitas empresas e instituições de ensino, que aplicaram

o trabalho remoto de modo emergencial. A adoção do teletrabalho, abordado aqui como aquele realizado em casa, remotamente, tem se expandido, sendo uma opção, sobretudo, em atividades econômicas públicas e privadas.

Com o intuito de apresentar o tema, faz-se necessário trazer alguns esclarecimentos acerca do teletrabalho, que é realizado longe do espaço empresarial. Embora não seja completamente novo, representa uma das modalidades emergentes do trabalho. Devido às suas configurações, emergem dúvidas sobre o seu conceito (ROSENFELD; ALVES, 2011).

Importa pontuar que tanto a literatura nacional, quanto a internacional, destacam as imprecisões conceituais, que se devem, em grande parte, ao fato do teletrabalho ser realizado em espaços diversos, mediado por distintas modalidades, que têm como critério básico a realização do trabalho fora da empresa e mediado por tecnologias de comunicação e informação. Para Gunther e Busnardo (2016), o teletrabalho é definido como um modo tecnológico do trabalho a distância, no qual o trabalhador se conecta ao seu trabalho, seja uma empresa ou instituição, por meio de computadores e da Internet.

No Brasil, a previsão legal para o teletrabalho encontra-se prevista no art. 6.º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). A Lei n.º 12.551/2011 alterou o referido artigo de lei, tratando brevemente o tema que há tempos vinha sendo abordado pela doutrina e jurisprudências nacionais, ou seja, o teletrabalho, como elemento que revela a subordinação, caracteriza a relação de emprego.

Conforme exposto na referida lei, tem como finalidade “equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos” (BRASIL, 2011, p. 19). Com esse fim, proporcionou nova configuração para o art. 6.º da CLT, que passou a ter nova redação, como se pode observar:

Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego (BRASIL, 2011).

Desta forma, presentes os requisitos da relação de emprego, o fato de o empregado trabalhar em sua residência é tratado como irrelevante. O parágrafo único do mesmo dispositivo legal institui que “os meios telemáticos e informatizados de

comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio” (BRASIL, 2011, p. 19).

Com a Lei n.º 13.467/2017, que instituiu a Reforma Trabalhista, foi introduzido um novo capítulo na CLT, destinado particularmente ao tema, sendo este o Capítulo II-A “Do teletrabalho”, que abrange os dispositivos 75-A a 75-E. No entanto, a referida Lei foi alterada pela Lei n.º 14.442/2022, que trouxe uma nova regulamentação para o teletrabalho. A nova lei define teletrabalho ou trabalho remoto como:

Considera-se teletrabalho ou trabalho remoto a prestação de serviços fora das dependências do empregador, de maneira preponderante ou não, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação, que, por sua natureza, não configure trabalho externo (BRASIL, 2017).

Cabe enfatizar que a prestação de serviços nesta modalidade deverá constar de forma expressa no contrato de trabalho. Supostamente com a nova definição, os trabalhadores teriam mais segurança jurídica, porém isso não é um consenso entre os especialistas da seara trabalhista. Além do mais, a Lei n.º 14.442/2022 (BRASIL, 2022) traz a previsão de que as vagas devem ser preenchidas, preferencialmente, “[...] aos empregados com filhos ou criança sob guarda judicial até 4 (quatro) anos de idade [...]” (art.75-F), bem como para estagiários e aprendizes (art. 75-B, § 6.º).

Conforme a lei, o regime de teletrabalho deve ocorrer por distintos modelos de contratação, podendo ser uma jornada, produção ou tarefa. Tais modelos visam garantir maior flexibilidade nas contratações, uma vez que várias empresas necessitam de suportes pontuais e não podem assumir um empregado fixo para executar algumas tarefas. Outro ponto relevante é que a referida lei dispõe no parágrafo único, do art.75-A, que o:

Comparecimento, ainda que de modo habitual, às dependências do empregador para a realização de atividades específicas, que exijam a presença do empregado no estabelecimento, não descaracteriza o regime de teletrabalho ou trabalho remoto (BRASIL, 2022).

De acordo com o Ministro do Tribunal Superior do Trabalho (TST), Agra Belmonte, ainda que o trabalho seja realizado de forma remota, não existem

diferenças consideráveis em relação à proteção do empregado. O Ministro ainda complementa que “Os direitos são os mesmos de um trabalhador normal. Ou seja, vai ter direito a carteira assinada, férias, 13.º salário e depósitos de FGTS” (BELMONTE, 2022, p. 1).

O tradicional modelo organizacional em que as instituições brasileiras se inspiraram foi moldado no início do século XX para as condições da Era Industrial. As organizações eram feitas para durar para sempre, como se fossem prontas, perfeitas e acabadas e não necessitassem de melhorias ou ajustes com o passar do tempo (CHIAVENATO, 2014).

Para Schein e Schein (2022), os líderes, empresários e políticos formaram novos grupos, organizações e movimentos, criando assim novas culturas. Uma vez que as organizações conseguem estabelecer a si mesmas, suas crenças, valores, normas e premissas básicas criam uma cultura que passa a definir que tipo de liderança será valorizada e tolerada. Neste sentido, o líder precisa se adaptar, para manter e consolidar a cultura existente. Enquanto os líderes inicialmente definem os valores básicos da cultura, após consolidada é ela que determina quais serão as características desejadas da liderança.

Visto isto, é notório que as mudanças são cada vez mais velozes e intensas no ambiente, nas organizações e nas pessoas. O mundo moderno se caracteriza por tendências que envolvem: globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, ênfase no cliente, qualidade, produtividade, competitividade e sustentabilidade. Todas essas tendências estão afetando e continuarão a afetar a maneira pela qual as organizações utilizam as pessoas (CHIAVENATO, 2014).

Uma mudança bastante significativa no meio organizacional foi o sistema de trabalho *home office* (teletrabalho), sendo adotado por empresas de grande e pequeno porte, públicas e privadas, em razão da pandemia do coronavírus. O *home office* trouxe consigo uma solução cômoda para as organizações reduzirem os custos de locação dos espaços.

Para Freitas (2008), a eliminação do tempo de deslocamento casa-trabalho é uma vantagem do teletrabalho, pois resulta em economia de combustível, menor rigidez quanto ao local de moradia, redução da fadiga e, até mesmo, em menor vulnerabilidade à violência urbana. Nohara *et al.* (2010) dizem que a sociedade também se favorece com a redução dos carros, da lentidão do trânsito e da poluição urbana e do número de pessoas em transportes públicos. Por fim, Gonçalves (2020)

aponta que o *home office* permite também a inclusão social dos portadores de necessidades especiais.

No entanto, ao mesmo tempo em que a modalidade permite a inclusão social e traz outras vantagens, ele pode resultar na precarização das relações trabalhistas (GONÇALVES, 2020).

A mudança no formato de trabalho levantou o questionamento quanto ao preparo das empresas para lidar com essa nova dinâmica, indicando a necessidade de um planejamento mais detalhado e cuidadoso para com os funcionários, embora seja preciso também ponderar acerca das circunstâncias que envolvem o momento. No que se refere aos funcionários, houve relatos de dificuldade com a nova rotina por conta de limitações de infraestrutura, compartilhamento do ambiente domiciliar com os familiares e conciliação de demandas de trabalho e pessoais (COSTA, 2020).

A capacidade de líderes e equipes de enfrentarem e resolverem desafios, no contexto da pandemia, foi percebida como vantagem competitiva, como desenvolvimento de novas *skills* de liderança (ROCHA, 2021).

Segundo a Agência Brasil (2021), a gerente executiva e líder do Programa Jornada Vale, Josilda Saad, informou que no ano de 2019, anterior à pandemia no Brasil, a Vale havia optado por estabelecer um sistema de trabalho mais flexível, propondo o trabalho remoto uma vez por semana, porém a adesão não foi significativa.

Com a pandemia, em meados de março de 2020, a empresa colocou todas as atividades administrativas e de suporte operacional no trabalho remoto em todas as suas instalações no mundo. Mesmo com todas as adequações, foi constatado, logo no primeiro mês, que as equipes não reduziram o volume de transações de atividades. Atualmente, 24% dos colaboradores da Vale trabalham de forma remota. Os responsáveis por funções operacionais trabalham presencialmente, porém adotaram protocolos de distanciamento seguindo as diretrizes do Ministério da Saúde.

Diante do exposto, pode-se concluir que as pessoas passaram a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passaram a ser a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo (CHIAVENATO, 2014).

As perspectivas para o pós-pandemia da covid-19 é de que 47% das empresas mantivessem o mesmo número de profissionais em trabalho remoto, ou, até mesmo,

aumentem esse número. Desse total, 42% confirmaram que planejam reduzir o espaço físico, já que manterão uma parte significativa da força de trabalho de maneira remota mesmo após a pandemia. Outros 13% informaram que reduziriam o espaço físico, mas não devido ao teletrabalho, e 36% aumentariam também a frequência de dias em teletrabalho (DELOITTE, 2020).

Considerando que o líder atual enfrenta vários desafios, este deve buscar conhecer seus colaboradores e mobilizá-los para fazerem mudanças e estarem em constante melhoramento para encarar os novos desafios. Dentre os desafios enfrentados pelos líderes, principalmente em tempos de pandemia da covid-19, está a alteração no regime de trabalho presencial para o teletrabalho.

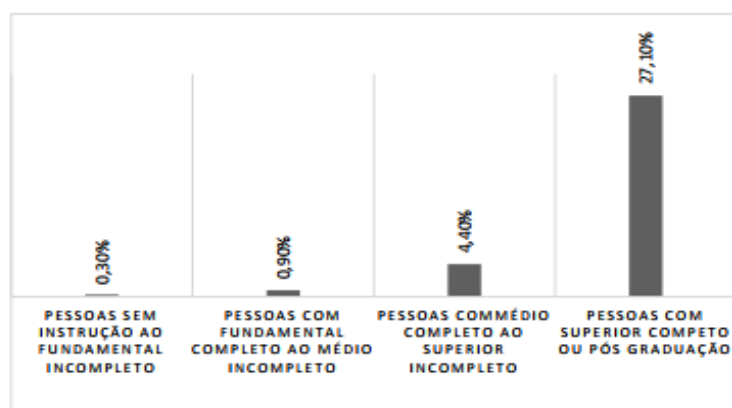
2.2.2 Particularidades do teletrabalho durante a pandemia da covid-19 e o teletrabalho no contexto das escolas de Educação Infantil

Segundo a Pesquisa Gestão de Pessoas na Crise Covid-19 (FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO, 2020), realizada pela Fundação Instituto de Administração (FIA), o teletrabalho foi uma estratégia utilizada por 46% das empresas durante a pandemia. O percentual de empresas que adotaram essa modalidade de trabalho neste período se encontra superiores nos setores hospitalares (53%) e industriais (47%). No que se refere às grandes empresas, o índice de empregados em teletrabalho chegou a 55%, enquanto nas pequenas empresas, a 31%.

Segundo a referida pesquisa, 41% dos empregados das empresas foram inseridos no regime de teletrabalho. Entretanto, 57,5% dos empregados do setor de comércio e serviços passaram a trabalhar de modo remoto, já nas empresas de pequeno porte o percentual ficou em 52% (AGÊNCIA BRASIL, 2020).

A Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios — PNAD Covid-19 (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2020) — constatou que cerca de 7,9 milhões de trabalhadores realizaram suas atividades de trabalho na modalidade de teletrabalho. A pesquisa ainda aponta que o nível de instrução dos trabalhadores com maior destaque nesta modalidade foi o superior completo ou com especialização, como se pode observar abaixo (Figura 1):

Figura 1— Nível de instrução dos trabalhadores

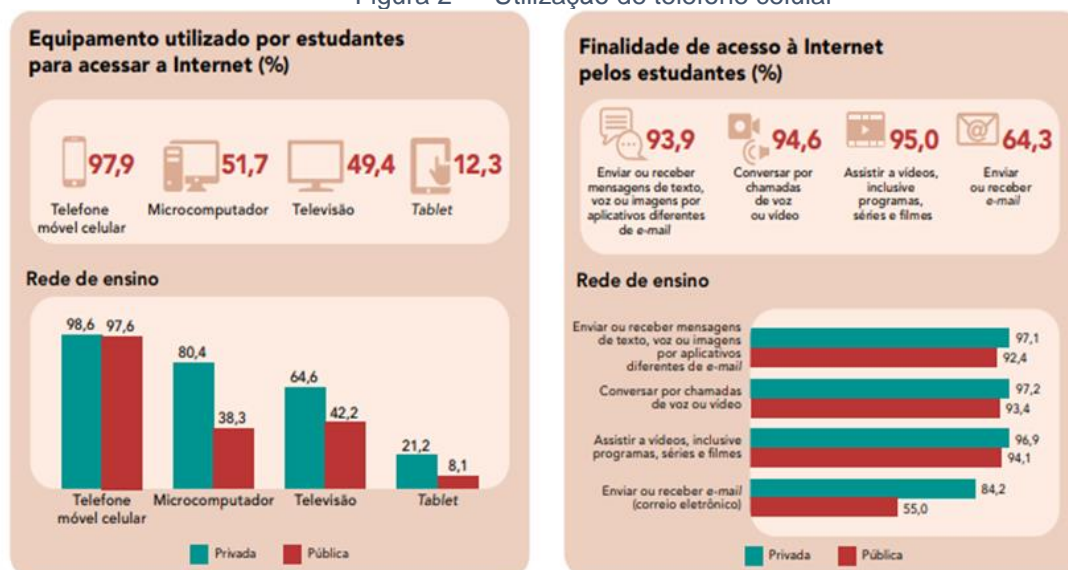


Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2020.

Contudo, é válido ressaltar que é possível compreender a dificuldade identificada no mercado de trabalho para encontrar um trabalhador que tenha o perfil condizente ao trabalho remoto e flexível, que, ao mesmo tempo, tenha conhecimento aprofundado da atividade a ser exercida, saiba estabelecer prioridade, bem como saiba se autogerenciar (NOGUEIRA; PATINI, 2012). Ainda os autores reforçam que essa realidade traz um grande desafio ao líder/gestor, no que se refere à atribuição de orientar os empregados no desenvolvimento das suas habilidades e competências necessárias à execução do teletrabalho com eficiência (NOGUEIRA; PATINI, 2012). Neste sentido, uma reflexão importante se impõe. No caso específico da Educação Infantil, o desafio de implantar o teletrabalho foi destacadamente maior, considerando as características deste cenário.

Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, sobre acesso à Internet e à televisão e posse de telefone móvel celular para uso pessoal (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2021), revelam que 97,9% dos estudantes utilizaram algum tipo de aparelho para acessar a Internet, sendo que o principal equipamento utilizado para acessar a Internet pelos estudantes foi o telefone móvel celular, tanto na rede pública (97,6%), quanto na rede privada (98,6%), conforme demonstra o gráfico a seguir (Figura 2).

Figura 2 — Utilização de telefone celular



Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2021.

Nas escolas de Educação Infantil, em especial as públicas nas regiões periféricas do Brasil, dificilmente todos os alunos teriam acesso a uma internet de qualidade, e essas questões afetam tanto as crianças, quanto os adultos. A limitação do acesso é uma realidade, conforme se destaca em Ribeiro e Clímaco (2020, p. 100-101):

A questão agora é desenvolver práticas que sejam coerentes com as concepções dos documentos norteadores da E. I³ utilizando meios digitais, um desafio e tanto para um segmento que dificilmente imagina esse tipo de interação com os pequenos.

Os mesmos autores também afirmam que, considerando a realidade da adoção do teletrabalho nas escolas de ensino infantil, para além da interface dos professores com o corpo administrativo da instituição de ensino, esta foi a forma viável e mais utilizada para a interação e a manutenção dos vínculos afetivos com as famílias. A medida foi adotada mesmo considerando os obstáculos da desigualdade social quanto ao acesso digital e a consequente necessidade de acessar o universo digital e a utilização de tecnologias para que professores, crianças e famílias possam manter a continuidade do vínculo e dos processos de aprendizagem fora da Unidade.

³ Educação Infantil.

Para Scuisato (2016, p. 27), “a inserção de novas tecnologias nas escolas está fazendo surgir novas formas de ensino e aprendizagem; estamos todos reaprendendo a conhecer, a comunicar-nos, a ensinar e a aprender, a integrar o humano e o tecnológico”.

Conforme dados da pesquisa do (IBGE, 2021), os motivos do porquê as pessoas não utilizaram a Internet foram: não saber usar a Internet (42,2%) e falta de interesse em acessar a Internet (27,7%). Os dois motivos seguintes foram de razão econômica e representaram, em conjunto, 20,2%.

Cabe destacar que em 2020, primeiro ano da pandemia de COVID-19, não houve investigação sobre esse tema devido à alteração da modalidade de coleta presencial para coleta por telefone, o que implicou na necessidade de adequação do questionário da PNAD Contínua para contemplar somente os temas do núcleo básico de sua investigação. Dessa forma, a série histórica sobre o acesso à Internet e à televisão e a posse de telefone móvel celular para uso pessoal, iniciada em 2016, foi interrompida em 2020, e as comparações ora efetuadas se referem aos anos de 2019 e 2021 (IBGE, 2021).

Os dados são mais bem detalhados no gráfico abaixo (Figura 3):

Figura 3 — Motivo da não utilização da Internet



Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2021.

Conforme Castro, Vasconcelos e Alves (2020, p. 3), o contexto da Educação Infantil não prevê em seus marcos legais a educação A distância e este é um dos motivos pelos quais as instituições de Educação Infantil não necessariamente capacitam seus professores e gestores para esta realidade. Porém, em função da grave crise sanitária mundial, foi necessário refletir, para além das necessidades dos gestores e também dos demais profissionais que atuam na escola, incluindo os professores, sobre “um reinventar de práticas alinhando as possibilidades do momento, as concepções e marcos legais vigentes, as necessidades das crianças e suas famílias, e o uso das tecnologias” (2020, p. 3).

Neste sentido, Silveira (2021, p. 328-329) conclui em seus estudos que, apesar de fenômenos como a disparidade de acesso e a desigualdade social existentes no Brasil, a crise também criou oportunidades, por meio do teletrabalho para ampliar as trocas informacionais, as interações virtuais que proporcionaram a ampliação da capacitação dos professores, a oportunidade de trabalhar em casa e, desta forma, interagir também com a rotina do lar, entre outras oportunidades:

Daí a importância de se expor um relato acerca de uma proposta coletiva de trabalho na educação infantil em tempos de pandemia, chamando a atenção para o quanto as ações docentes podem se beneficiar da partilha com outros profissionais, de um processo de pensar e planejar em conjunto e dos mútuos e múltiplos aprendizados que podem decorrer do processo. De fato, esse “acordar” para uma coletividade que muitas vezes nos é usurpada pela lógica dos tempos que compõem o cotidiano da educação infantil se provou extremamente relevante para o desenvolvimento de nossas ações na perspectiva de um teletrabalho. Isto porque histórias e trajetórias se fundiram, talentos e habilidades se somaram, múltiplos olhares convergiram em torno de objetivos comuns e, no final das contas, as possíveis limitações que poderiam travar os processos pedagógicos em virtude da inusitada situação de um trabalho remoto na educação infantil, acabaram sendo devidamente enfrentadas (de mãos dadas) por todos os envolvidos nessas ações conjuntas. (SILVEIRA, 2021, p. 328-329)

Segundo Silveira (2021, p. 328), a implantação do teletrabalho foi desafiadora em diversos aspectos: nas práticas pedagógicas, no relacionamento entre os educadores e os demais membros da administração da escola e na interface dos educadores com os pais de alunos do ensino infantil. Isso devido à importância da interação presencial neste contexto.

A Pandemia da Covid-19 tem exigido das profissionais da educação novas formas de olhar para o seu campo de atuação, uma vez que a necessidade do distanciamento social e do teletrabalho implicou na substituição de uma relação pedagógica pautada nas interações presenciais, no contato físico, na relação próxima ao outro, por ações pedagógicas eletronicamente mediadas. E este tende a ser um cenário ainda mais inusitado e, talvez desafiador, do ponto de vista pedagógico, ao refletirmos sobre as especificidades das ações docentes no âmbito da educação infantil (SILVEIRA, 2021, p. 328).

Apesar de todas as dificuldades, os professores e diretores das escolas infantis se mostraram muito coesos. Aqueles que contaram com a experiência de uma liderança integradora puderam demonstrar que sua união e os esforços coletivos foram capazes de superar metas para o atendimento a crianças que não tinham como acessar os materiais impressos porque seus pais estavam trabalhando ou fora de casa, ou que não tinham acesso digital.

A Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua — PNAD (IBGE, 2021) — demonstra que os motivos para as pessoas não terem um telefone móvel celular são os mais variados, porém alguns motivos se destacaram mais na referida pesquisa, sendo mais detalhados a seguir (Figura 4):

Figura 4 — Motivo de não ter telefone móvel celular

Pessoas que não tinham telefone móvel celular para uso pessoal, segundo o motivo (%)

Motivo	Distribuição das pessoas que não tinham telefone móvel celular para uso pessoal		
	Total	Condição de estudante	
		Estudante	Não estudante
Aparelho telefônico era caro	28,1	38,3	23,6
Não sabiam usar telefone móvel celular	23,5	6,0	31,4
Falta de interesse em ter telefone móvel celular	19,2	6,2	25,0
Costumavam usar o telefone móvel celular de outra pessoa	16,1	29,5	10,0
Serviço era caro	3,7	4,7	3,2
Serviço de telefonia móvel celular não estava disponível nos locais que costumavam frequentar	1,2	1,2	1,2
Outro motivo	8,2	14,0	5,6

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2021b.

Os professores construíram redes de apoio que fizeram com que estes materiais chegassem até seus alunos e esta foi uma notícia constante em todo o país, considerando as circunstâncias e peculiaridades de cada estado e município. Neste

sentido, mais uma vez adverte Cury (2020, p. 1) que as escolas infantis precisam se preparar melhor para o enfrentamento de crises que impeçam a vivência física nas escolas, tais como as pandemias. Neste sentido, “o valor das Tecnologias Digitais da Informação e da Comunicação (TDIC) e sua importância na formação inicial e capacitação continuada dos docentes para uma presença contemporânea na educação” é fundamental.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

O presente estudo se caracteriza por uma pesquisa qualitativa. Essa abordagem de pesquisa é relevante quando se quer apresentar com maior profundidade os indícios que permeiam determinado fenômeno. No caso estudado, buscou-se identificar as adaptações de professores, gestores e líderes de uma escola de ensino infantil, instalada na região metropolitana da capital do estado do Espírito Santo, ao passar para o regime de teletrabalho em função da pandemia da covid-19.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Este projeto utilizou um estudo de caso, a fim de buscar um conhecimento mais aprofundado sobre os desafios enfrentados pela liderança formal, que ela é exercida sobre o desempenho dos indivíduos, além das responsabilidades sobre as tarefas, funções e desempenho das atividades, e também pelos liderados para lidar com o teletrabalho em tempos da pandemia da covid-19. Assim, objetivou-se descortinar tais desafios para contribuir com o contexto das pesquisas acadêmicas e também com o cenário da liderança e suas inovações diante da implementação do teletrabalho. Nesse sentido, conclui-se que o presente estudo possui um caráter de maior complexidade e detalhamento, portanto, sugerem Lakatos e Marconi (2017, p. 274), a abordagem do trabalho a partir de um estudo de caso que “[...] refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos”.

Quanto aos procedimentos técnicos, ou seja, o modo pelo qual os dados necessários à pesquisa foram elaborados, destaca-se a utilização do método descritivo e exploratório. Segundo Gil (2002, p. 41) pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, incluindo levantamento bibliográfico e entrevistas.

Vergara (2000, p. 47) argumenta que a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. "Não têm o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação". Cita como exemplo a pesquisa de opinião.

Importa salientar que esse tipo de pesquisa visa proporcionar ao pesquisador uma maior familiaridade com o tema explorado, uma vez que busca analisar a aplicação prática de um caso concreto, além de procurar contribuir com estudos futuros, fornecendo subsídios para fundamentar novos olhares científicos acerca do assunto proposto e da aplicação prática dos conhecimentos desenvolvidos (GIL, 2002).

Adotou-se, também, na trajetória metodológica, o procedimento bibliográfico considerando fontes primárias e secundárias de pesquisa, dentre elas livros e revistas científicas, exploração de sites e material divulgado sobre a covid-19 em fontes oficiais, bem como realizadas em campo de pesquisa, onde os fazeres em torno da Educação Infantil se desenvolvem, além de questões que envolvem a rotina, transição, benefícios/productividade, reações e avaliações/feedback. Segundo Gil (2002, p. 46): “[...] a pesquisa bibliográfica utiliza-se fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto”. O levantamento bibliográfico possibilitou a construção do conhecimento mediante o posicionamento de renomados teóricos e pesquisadores sobre o tema central desta pesquisa.

Nesse tipo de abordagem, pode-se valer de instrumentos de coleta de dados como questionários e roteiros estruturados e/ou semiestruturados para a realização de entrevistas. Ainda assim:

[...]a pesquisa de campo é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não (VERGARA, 2005, p.).

No caso desta pesquisa, foi escolhida uma escola de Educação Infantil da rede municipal localizada na região metropolitana da grande Vitória, estado do Espírito Santo. A escola, porém, não será identificada, assim como seus profissionais educadores visando manter sua particularidade e individualidade, conforme pactuado com os próprios entrevistados a partir do TCLE — Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

3.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi desenvolvida em três etapas, as quais compuseram, ao final, uma teia de conhecimentos que permitiram chegar aos resultados. A primeira etapa foi baseada na coleta de dados e informações sobre o tema, ancorados no referencial teórico que norteia a concepção elaborada sobre liderança e o enfrentamento ao fenômeno do teletrabalho em tempos de crise sanitária mundial.

Como instrumento de coleta de dados, aplicou-se um questionário aberto. Todas as educadoras da escola — considerando as 3 (três) líderes formais e as 11 (onze) professoras — foram convidadas formalmente para participarem desta pesquisa. As 14 (quatorze) voluntariamente participaram da pesquisa. Foi aplicado um questionário aberto, composto por 12 (doze) perguntas abertas, para as 3 (três) gestoras/líderes da instituição que atuam como diretora-geral, coordenadora de ensino e pedagoga. Também foi aplicado um questionário aberto composto por 8 (oito) perguntas aplicadas para as 11 (onze) professoras. As educadoras tiveram a possibilidade de levar os questionários para casa e entregá-los posteriormente, para que pudessem responder às perguntas sem qualquer pressão de tempo.

A coleta de dados foi realizada durante o período de 1 (um) mês, que se iniciou em setembro de 2022 e terminou em outubro do mesmo ano. Durante este período, as pessoas que participaram da pesquisa preferiram encaminhar, por escrito, ao pesquisador, suas respostas fundamentadas.

Na terceira etapa, procedeu-se à compilação dos dados e informações obtidas, passando-se, em seguida, à averiguação crítica integrada de toda a estrutura de conhecimentos levantados. Foram aplicadas as três etapas propostas por Laurence Bardin (2011), que define o método de Análise de Conteúdo como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 2016, p. 48).

Ainda sobre as três etapas o método de Análise do Conteúdo compreende-se: 1) pré-análise; 2) exploração do material, categorização e codificação; 3) tratamento dos resultados, inferências e interpretação. Ainda conforme a mesma autora (2016, p. 44-45) em suas considerações sobre o método da análise de conteúdo, a metodologia

permite, para além dos dados coletados, que o pesquisador possa oferecer “a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção)”.

O que levou a determinado enunciado? Este aspecto diz respeito às causas ou antecedentes da mensagem; Quais as consequências que determinado enunciado vai provavelmente provocar? Isto se refere aos possíveis efeitos das mensagens (por exemplo: os efeitos de uma campanha publicitária, de propaganda) (BARDIN, 2016, p. 44-45).

As categorias de Bardin (2011 apud Santos, p. 385) quanto à análise dos dados coletados envolvem, para fins de interpretação, as seguintes considerações:

Na fase inicial, pré-análise, o material é organizado, compondo o corpus da pesquisa. Escolhem-se os documentos, formulam-se hipóteses e elaboram-se indicadores que norteiem a interpretação final, porém é fundamental observar algumas regras: (i) exaustividade, sugere-se esgotar todo o assunto sem omissão de nenhuma parte; (ii) representatividade, preocupa-se com amostras que representem o universo; (iii) homogeneidade, nesse caso os dados devem referir-se ao mesmo tema, serem coletados por meio de técnicas iguais e indivíduos semelhantes; (iv) pertinência, é necessário que os documentos sejam adaptados aos objetivos da pesquisa; e (v) exclusividade, um elemento não deve ser classificado em mais de uma categoria.

Embora o questionário aberto aplicado já indicasse algumas categorias de análise, apenas em posse dos dados estas foram finalmente definidas, chegando a um número final de quatro: 1) Rotina pré-pandemia; 2) Transição; 3) Impactos do teletrabalho (positivos e negativos); 4) Relação entre líderes e liderados.

3.3 LÓCUS DE PESQUISA

A escola ficticiamente denominada “Escola Criança Feliz” está sediada em um município da região metropolitana da grande Vitória (ES), região com cerca de 2.006.486⁴ habitantes.

Apesar do nome fictício adotado, cita-se dados informacionais gerais que permitem considerar, em linhas gerais, o perfil dos alunos da escola. As crianças estudam durante um turno do dia e, em seu contraturno, estão sob a responsabilidade dos familiares. A escola conta com cerca de 350 a 400 alunos, com idade entre 6 (meses) e 5 anos. Está instalada como equipamento público de responsabilidade do município — conforme prevê a Lei de Diretrizes e Bases da Educação 9394/1996, e

⁴ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) - Publicação em 1º de julho de 2021.

tem entre 6 e 10 anos de funcionamento. O equipamento público conta também com uma estrutura operacional entre 15 a 20 educadores, que incluem uma diretora de ensino, uma pedagoga, uma coordenadora de professores e alunos.

Os alunos desta escola contam com atividades letivas, recreativas, artísticas, e com a assistência da merenda escolar, embora não tenham, à sua disposição, transporte público municipal. A escola tem biblioteca, não conta com sala de informática, e também não tem quadra poliesportiva. Um diferencial da instituição de ensino é oferecer espaço de recreação onde as crianças podem realizar atividades físicas e de entretenimento. Entretanto, os espaços para os profissionais educadores são pequenos, com salas que oferecem pouco espaço para interação. Ao todo, são 39 funcionários, sendo a liderança composta por 1 diretora, 1 coordenadora e 1 pedagoga. Já a parte que compõe os liderados está dividida da seguinte forma: 11 professoras, 8 assistentes de sala, 6 cuidadoras, 3 cozinheiras, 1 secretária, 1 porteiro e 6 auxiliares de serviços gerais (Líderes, liderados, contratados para a segurança e a higienização do ambiente). Ainda assim, o refeitório é um local bastante agradável, mesmo que pequeno. Os professores contam com equipamento de informática, sendo um notebook e um computador para uso coletivo dos profissionais, e esses equipamentos são fundamentais para a interface em tempos de pandemia da covid-19.

Conforme o Decreto nº 202/2020, a Prefeitura Municipal de Guarapari, Estado do Espírito Santo, “Declara situação de emergência de saúde pública, no Município De Guarapari, decorrente de pandemia em razão do novo Coronavírus; dispõe sobre medidas para enfrentamento e dá outras providências”. Devido às normas de restrições em decorrência as medidas de enfrentamento do coronavírus, e diante da situação, a escola teve que interromper as aulas presenciais ficando sem atividades do mês de março de 2020 até o mês de junho de 2021, considerando o fato de que os pais dependiam do apoio da escola para garantir o acolhimento de seus filhos enquanto trabalham. Durante esse período, as aulas eram on-line e os professores acompanhavam as atividades pedagógicas a distância por meio de equipamentos eletrônicos. Uma vez por semana, os pais compareciam na escola para fazerem a retirada das atividades impressas, mantendo todos os protocolos de afastamento e higienização devido à contaminação do coronavírus. A equipe pedagógica continuou seus trabalhos na escola, mas sem a presença das crianças. Os professores permaneceram em teletrabalho tanto para as atividades administrativas quanto para

as atividades com as crianças. E as atividades presenciais só foram retomadas em junho de 2021.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Primeiramente iniciou-se o tratamento do material pesquisado, ou seja, confrontando a abordagem teórica anterior com as informações levantadas com a investigação de campo. Após a coleta desses dados, a pesquisa passou por uma análise e interpretação. Por mais que esses dois processos sejam distintos em seus conceitos, importa ressaltar que estão estreitamente associados.

Segundo Gil (2019), a análise tem como objetivo organizar e resumir os dados obtidos a fim de possibilitar o provimento de resposta ao problema proposto para ser investigado. Por outro lado, a interpretação se fundamenta na busca por um sentido mais vasto das respostas, o que é realizado por meio da relação com as informações obtidas anteriormente.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este item foi dividido em três partes, buscando correlacionar os objetivos específicos desta pesquisa com as respostas obtidas no questionário aberto entregue às professoras da escola de Educação Infantil no município de Guarapari (ES).

Na primeira subdivisão, foi feita uma análise da rotina pré-pandemia e do comportamento das professoras, conforme dados obtidos, destacando-se os dados do questionário aberto que identificam as atitudes durante as mudanças ocorridas nesse momento.

Na segunda subdivisão, foram explorados os impactos do teletrabalho, sendo estes tanto positivos quanto negativos para as profissionais da área de educação.

A terceira subdivisão abordou os desafios acerca das relações entre líderes e liderados, durante o período de teletrabalho.

4.1 ROTINA PRÉ-PANDEMIA E TRANSIÇÃO PARA O TELETRABALHO

Segundo Mantagute (2008), a rotina pode ser definida como uma categoria pedagógica utilizada nas instituições educativas para auxiliar o trabalho do educador, sobretudo, para garantir um atendimento de qualidade para as crianças.

A repetição de ações de determinadas práticas dá estabilidade e segurança aos sujeitos. Saber que após determinada tarefa ocorrerá outra dá certo sossego às pessoas, sejam elas grandes ou pequenas (BARBOSA, 2006).

A rotina é utilizada nas instituições educativas para auxiliar o trabalho do educador. Devido à pandemia do coronavírus e por determinação da Prefeitura Municipal de Guarapari através do Decreto nº 202/2020, as aulas na rede municipal de ensino tiveram que ser suspensas no modo presencial ainda no mês de março de 2020. Com isso, a rotina das professoras foi repentinamente afetada. Antes da pandemia da covid-19, havia todo um processo de trabalho, com atividades e tarefas a serem cumpridas, e essa rotina teve que mudar, impactando diretamente em suas vidas profissionais. Para Drucker (2002), todos os processos de trabalho precisam ter seus controles e o que será controlado é o processo de trabalho e não o trabalhador. A rotina, neste caso, se torna essencial, pois é um processo que atinge não somente o profissional de educação, já as consequências podem afetar os alunos. Segundo os Referenciais Curriculares Nacionais (BRASIL, 1998), a rotina pode orientar as ações

das crianças, assim como as dos professores, possibilitando a antecipação das situações que irão acontecer. É na educação infantil que os alunos têm seu desenvolvimento social, além de desenvolver habilidades, o que inclui a organização e a rotina.

A rotina estruturante é como uma âncora do dia a dia, capaz de estruturar o cotidiano por representar para a criança e para os professores uma fonte de segurança e de previsão do que vai acontecer. Ela norteia, organiza e orienta o grupo no espaço escolar, diminuindo a ansiedade a respeito do que é imprevisível ou desconhecido e otimizando o tempo disponível do grupo. É um exercício disciplinar a construção da rotina do grupo, que envolve prioridades, opções, adequações às necessidades e dosagem das atividades. A associação da palavra âncora ao conceito de rotina pretende representar a base sobre a qual o professor se alicerça para poder prosseguir com o trabalho pedagógico (PROENÇA, 2004, p. 13).

A diretora faz um relato sobre as atividades antes da pandemia:

“Com naturalidade, tudo fluía muito bem. Tudo era planejado era executado, tudo acontecia normalmente”.

A pedagoga, em sua resposta, diz que:

“Reuniões com muita frequência dentro do ambiente escolar. Formação sempre presencial e em um grande grupo coletivo”.

Deve-se levar em consideração que as premissas das reuniões são a boa comunicação, sendo esta importante para manter o alinhamento das informações, e assim garantir um grupo sempre coeso.

Quando se fala da comunicação interna, prioriza-se a importância da relação que se faz necessária entre o administrador e o funcionário. É nessa relação que toda organização escolar deve investir de forma abrangente, pois a comunicação clara e precisa entre fonte e o destino, influi decisivamente na produtividade de cada indivíduo, ao contribuir para a sua satisfação pessoal demonstrada a partir da sua competência profissional (SANTOS, 2011).

Algumas das professoras que responderam ao questionário aberto relataram que suas rotinas eram, de certa forma, corridas:

“Rotina intensa de trabalho e planejamentos”. (Professora 01)

“Rotina muito acelerada, que é o normal no dia a dia dos professores”. (Professora 04)

“Uma rotina bastante intensa cognitivamente e fisicamente também”. (Professora 05)

“A rotina era fazer o planejamento atendendo às demandas da sala de aula usando ferramentas (metodologias) disponibilizadas pela escola”. (Professora 08)

Portanto, quando se trata de rotina e que envolve várias pessoas, não se pode afirmar que as atividades terão a mesma intensidade para todas elas. Segundo Robbins (2010), um trabalho interessante para uma pessoa pode não ser para a outra, ou seja, o atrativo do trabalho depende da pessoa que o realiza.

Rigotto (2003, p. 401) afirma “[...] que todas as políticas de desenvolvimento devem estar permeadas pela preocupação com o trabalho, o ambiente e a saúde, de forma a gerar melhorias para a qualidade de vida da população como um todo”.

De certa forma, a rotina ainda é algo que traz um certo conforto às pessoas envolvidas, ou uma certa segurança, pois os hábitos praticados e seguidos no dia a dia tornam as tarefas mais fáceis, além mecanizadas no seu desenvolver, ao fazer as atividades diárias sempre da mesma maneira.

Há acontecimentos, alguns até de grande importância, com pouco impacto no futuro. Há outros que, num instante, tudo muda. São “acontecimentos” que ocorrem em sociedades que já reconhecem a necessidade de transições e dispõem dos “instrumentos” para as concretizar (NÓVOA; ALVIM, 2021). Diante da situação provocada pela pandemia, as escolas foram obrigadas a adaptar-se à nova realidade. O processo de transição ocorreu de forma lenta e com algumas inseguranças por partidas professoras. Havia, por exemplo, a necessidade de utilização de tecnologias de informação com as quais muitas não estavam familiarizadas.

“Foi difícil, pois tive que aprender outras formas de ensinar, como gravar vídeos, enviar links de vídeos”. (Professora 02)

“O principal foi ter de aprender a usar a tecnologia como recurso indispensável para trabalhar, não só a internet, mas programas”. (Professora 08).

No entanto, torna-se essencial uma análise de forma mais ampla e detalhada, a respeito do atual contexto em que estão inseridos a educação e também os educadores, bem como buscar entender os problemas apresentados, para que, a partir desse contexto, possam ser definidas medidas ou estratégias a serem adotadas como forma de um experimento para refletir sobre o fazer pedagógico.

Santaella (2008) escreve sobre isso:

Documentos em forma de textos, imagens, sons e vídeos reproduzidos com auxílio de softwares e hardwares dos computadores foram um dos motores da (r)evolução tecnológica contemporânea, produzindo mudanças sociais e outros hábitos nos quais todos podem ser autores e emissores no compartilhamento de projetos e ideais no modelo todos-todos. Os sites passaram a compor o cotidiano dos internautas, que navegam pelo ciberespaço com movimentos livres, toques e clicks dos mouses, no intermédio harmônico entre os sistemas lineares e não lineares dos espaços de conversas textuais, sonoras e visuais na produção de culturas. (Santaela, 2008, p. 113)

Os debates em torno dos modelos de ensinar e aprender vêm gerando incessantes embates no ambiente escolar, impostos pelos novos desafios propostos a um ensino dinâmico. Segundo Power e Hadidi (2021), muitas pessoas tiveram que adquirir rapidamente novas habilidades para poderem aprender e trabalhar em casa.

Diante deste cenário, constata-se que os gestores escolares tiveram que buscar mecanismos que envolvessem todos os professores, alunos e responsáveis, para possibilitar a permanência dos estudos por meio do uso dos recursos tecnológicos disponíveis.

A diretora relata sobre o momento de transição:

“No início foi lento e com muitas dúvidas, não sabíamos se estávamos alcançando nossas crianças, mas depois de umas quatro semanas, o retorno foi vindo, usamos grupos de WhatsApp, através de vídeos, dando aulas e as atividades eram impressas e os pais vinham buscar na escola, as atividades da quinzena”.

Sobre esse aspecto de utilização de recursos tecnológicos e digitais, a discussão é ampla, pois existem pessoas com mais facilidade em lidar com certos tipos de ferramentas e outras que não se adaptam. Para Alan (2015, p. 85), é imprescindível “encontrar a melhor maneira de incorporar os recursos tecnológicos em sala de aula é algo fundamental se quisermos envolver as novas gerações, atraí-las para a aventura do conhecimento”.

Segundo o relato da pedagoga:

“Toda minha equipe teve que buscar novas estratégias usando os meios tecnológicos. Adaptação ao novo trabalho de forma remota.”

“O professor não adquire tais competências e habilidades de forma espontânea, mas ao contrário, a ação docente envolve tarefas complexas e específicas” (BRASIL, 2019, p. 1).

Corroborando com as questões, destacam-se alguns trechos de falas de respondentes:

“Foi um pouco difícil, pois nunca tinha gravado vídeos e feito aulas remotas. Mudou a forma de ensinar, que a meu ver ficou muito mais difícil”. (Professora 01)

“Reinventar; acúmulo de funções; transformação comportamental para não perder a conexão com os alunos e manter a aprendizagem”. (Professora 10)

“Praticamente tudo mudou, ter que se adequar à era digital, utilizar plataformas, dar aulas sozinha sem a presença e participação dos alunos”. (Professora 11)

Por meio dos relatos trazidos pelas professoras, é possível identificar as dificuldades encontradas pelas mesmas, principalmente no que se refere às habilidades com as tecnologias educacionais disponibilizadas no período da pandemia, para que os estudos ocorressem em casa.

Fava (2014) reflete sobre o momento acelerado da educação virtual e a necessidade dos educadores desenvolverem habilidades flexíveis para se adaptar, aceitar e contribuir de fato com as transformações. Nesse cenário de pandemia, tornou-se necessário traçar estratégias, pois as rápidas mudanças na escola e na forma de ensinar envolveram as tecnologias e suas ferramentas que possam oferecer aos alunos e professores uma plataforma com inovações metodológicas e a realidade virtual para as aulas não presenciais, buscando padronizar o tempo de atendimento, onde também o estudante recebesse suas atividades de maneira virtual, além espelhar de forma virtual a sala de aula.

Vale ressaltar que se passou a viver um momento em que a escola chegou às casas dos alunos, por meio do uso da tecnologia. Ainda assim, mesmo com tantas tecnologias, o papel de mediador exercido pelos educadores permaneceu central no processo educacional.

4.2 IMPACTOS DO TELETRABALHO (POSITIVOS E NEGATIVOS)

A implementação do teletrabalho trouxe uma nova realidade para o ambiente escolar e, conseqüentemente, novas apreensões. Os impactos causados pela pandemia levaram os profissionais da Educação Infantil a diversas formas de reação, pois ter que lecionar em um novo formato, sem nenhum tipo formação prévia, causou muitas incertezas. As instituições de ensino tendo suas atividades interrompidas, os alunos em casa, as matrizes curriculares deixadas como se não tivessem utilidade ou valor para o decorrer das atividades pedagógicas, tudo representou um grande

desafio. Alunos, pais, professores e as incertezas que estavam no ar, com todos os acontecimentos em decorrência da pandemia, foram mencionados nos relatos das próprias professoras.

No questionário aberto entregue, quando perguntada sobre os benefícios que enxerga do *home office* em termos de produtividade e motivação, a diretora disse que:

"*Home office* pra mim é complicado, principalmente na Educação Infantil é complicado. Não sei se existe essa produtividade aí não".

As professoras viram-se diante de um panorama em que tiveram que ensinar utilizando plataformas digitais, com funcionalidades e linguagens que correspondiam com o chamado 'ambiente virtual', sempre procurando saber se estavam alcançando os alunos.

Durante algum tempo, foi muito comum relatos de professores resistentes à modalidade, vendo seu papel ameaçado ou mesmo já chegando com um pré-conceito causado especialmente pelo desconhecimento. Com o passar dos anos, é fato que estes relatos diminuíram, mesmo assim, ainda se tem muitas dúvidas em relação à qual é realmente o papel do professor na Educação a Distância (FURTADO *et al.*, 2018, p. 2).

Entretanto, as dúvidas conseqüentemente advindas da maneira com que as professoras se comportaram no momento das aulas online, é que indicariam se houve o aproveitamento das tecnologias e ferramentas disponibilizadas para interagir com o aluno. Tais questões podem acarretar um descontentamento nas professoras, por fazê-las acharem não estarem capacitadas.

"Insegura com o novo. Mas aos poucos fui me adaptando". (Professora 03)

"No início, um pouco desorientada de como proceder, com o tempo me adaptei ao trabalho remoto". (Professora 05)

A mesma questão foi direcionada à pedagoga, que respondeu:

"Flexibilidade nos horários de trabalho; maior acesso às tecnologias digitais".

A pesquisa demonstra em seus resultados as dificuldades de se trabalhar remotamente, em *home office*. Houve relatos de professoras respondentes que indicam algum tipo de dificuldade, porém também há registro de professoras respondentes afirmando que a modalidade em *home office* possui aspectos positivos.

Seguem alguns relatos de algumas professoras referentes aos benefícios do *home office* em termos de produtividade.

“Para a série em que trabalho, acho que não tem muito benefício, pois muitos pais não têm a responsabilidade para ajudar seus filhos com lições”. (Professora 02)

“Nenhum. Fiz porque foi necessário no momento”. (Professora 03)

“A flexibilidade do horário de trabalho e em sua casa contar com materiais, internet que tem na escola não é dos melhores, e na maioria das vezes deixa a desejar”. (Professora 04)

“Criar uma rotina de trabalho. Determinar horários e estabelecer metas. Separar um lugar calmo para trabalhar”. (Professora 06)

“Melhor organização do tempo disponibilizado para o *home office*”. (Professora 09)

“Não vejo benefícios, pois muitas famílias não tinham o compromisso com essa nova forma de trabalho e também outras famílias não tinham acesso à tecnologia”. (Professora 10)

Para Moran (2000, p. 32), “cada docente pode encontrar sua forma mais adequada de integrar as várias tecnologias e os muitos procedimentos metodológicos”. Neste sentido, é importante ressaltar que os professores impulsionam os alunos, a fim de norteá-los a uma aprendizagem das competências curriculares, desenvolvendo habilidades e metodologias de estudos.

Esteve (1999, p. 97) afirma que:

“[...] os professores enfrentam circunstâncias de mudança que os obrigam a fazer mal o seu trabalho, tendo de suportar a crítica generalizada, que, sem analisar essas circunstâncias, os considera como responsáveis imediatos pelas falhas do sistema de ensino”.

Contudo, os fatos em decorrência da pandemia levam as professoras a uma fragilidade em lidar com as questões educacionais, pois neste contexto o papel dos pais tem grande relevância no debate acerca do modo de pensar e se relacionar com as novas tecnologias.

Ainda conforme Esteve (1999, p. 37), “o ensino de qualidade é mais fruto do voluntarismo dos professores do que consequência natural de condições de trabalho adequadas às dificuldades reais e às múltiplas tarefas educativas”.

As reações em relação à pergunta de como foi a reação frente ao trabalho remoto estão destacadas a seguir:

Para a diretora:

"No início um pouco de ansiedade, e até assustados com tanta novidade, inquietos, com o passar do tempo foram se aperfeiçoando, foram evoluindo e deu certo".

Para a coordenadora:

"No começo com alguma dificuldade, o que era normal, com o passar do tempo foram se adaptando e as relações eram diversas: às vezes desânimo, alegria com o sucesso das crianças, medo do novo, mas todos se saíram muito bem".

A sala de aula é uma grande rede de interações sociais, e, para que essa organização funcione como instrumento de aprendizagem, é muito importante que haja uma boa comunicação entre o professor e os alunos; pais e alunos; professor e pais; aluno e alunos. (DAYRELL, 1999 p. 137).

Para a pedagoga:

"Buscando avanço nas tecnologias: produção criativa para os alunos realizarem as atividades. Contato constante com os responsáveis".

Libâneo (2007, p. 309) afirma que "o grande objetivo das escolas é a aprendizagem dos alunos, e a organização escolar necessária é a que leva a melhorar a qualidade dessa aprendizagem".

Por sua vez, as professoras reforçam a pesquisa com suas repostas:

"De início fui bem resistente, pois não sou muito tecnológica, mas me adaptei". (Professora 01)

"No início fiquei assustada, medo de não conseguir me adaptar". (Professora 07)

"De início desafiador, senti um certo medo que com o tempo fui acostumando". (Professora 11)

Pode-se observar que, mesmo diante da dificuldade em lidar com essas novas ferramentas digitais, as professoras estavam aprendendo a manusear, ao mesmo tempo, em que precisavam ensinar.

Moraes (2011, p. 20), afirma que "os profissionais necessitam ser capacitados para atuarem com as novas ferramentas utilizadas, a fim de não comprometer o nível de excelência no método de ensino/aprendizado". Contudo, se faz necessária a capacitação das professoras, pois elas estão saindo de suas rotinas, e imergindo em um ambiente até então desconhecido para algumas delas, sendo assim, o momento

da utilização das ferramentas digitais durante as atividades pedagógicas deve ser importante para mapear as dificuldades encontradas pelo educador. Para Tajra (2007, p. 122), “os professores devem ser capacitados, precisam ser capacitados e é a mola mestra para o sucesso de implantação desses recursos no ambiente educacional”. No âmbito educacional, as novas tecnologias podem alterar o cotidiano escolar, por isso os educadores devem estar qualificados, além da busca pelo desenvolvimento contínuo, criando novas rotinas das práticas pedagógicas, pois, com as aulas virtuais, os alunos chegam com um grande conhecimento a respeito da utilização de recursos tecnológicos. Para Sá (2019, p. 177) “a questão da formação continuada é uma das dimensões que podem contribuir para o êxito ou para o ‘fracasso’ do processo de uso, integração e apropriação das tecnologias digitais”.

4.3 RELAÇÃO ENTRE LÍDERES E LIDERADOS

Os professores são os profissionais que geralmente assumem a linha de frente no processo educacional, tendo um papel de grande responsabilidade no ambiente escolar. Para cumprir esse papel com qualidade, precisam do apoio da direção, desenvolvendo um senso de propriedade. Quando não há essa interação da direção com o professor, diminuem também as possibilidades de sucesso no ambiente escolar.

No questionário aberto entregue às três gestoras, havia uma questão que questionava: “Você fez algum tipo de *onboarding*/avaliação de desempenho/*feedback* online? Como foi”? As respostas da diretora, coordenadora e pedagoga foram não terem feito nenhum tipo de integração ou *feedback* com as professoras.

Para Chiavenato (2014, p. 210), “no fundo, a avaliação de desempenho constitui um poderoso meio de melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida nas organizações”. Assim, com os percalços da pandemia da covid-19, as relações pessoais tiveram seus aspectos remodelados, pelo distanciamento e isolamento social. Foram sendo criados meios e técnicas, em que a educação poderia ser cumprida da melhor forma possível, bem como o fortalecimento dos vínculos entre a comunidade, as escolas e a sociedade, aspectos esses que estimulam a educação.

Já as professoras respondentes 01, 04, 05, 08 e 11 disseram ter recebido algum tipo de retorno por parte das gestoras, contradizendo as respostas das próprias gestoras.

“Sempre mantivemos contato, incentivo e orientações”. (Professora 01)

“Esse trabalho era acompanhado pelo pedagogo diariamente que monitorava os grupos de *WhatsApp* no qual postávamos os conteúdos/atividades etc.” (Professora 04)

“Sim. O contato foi mantido com o suporte ao trabalho, orientações e incentivo”. (Professora 05)

“Incentivos verbais para continuar as adaptações das atividades desenvolvidas”. (Professora 08)

“Sim, em partes. Havia um planejamento e a avaliação do mesmo. Também aconteciam as trocas de *feedback*”. (Professora 11)

Considerando que é por meio das relações que o ser humano se desenvolve, cria sua autonomia e se socializa com seus iguais, não há como negar que a pandemia causada pelo coronavírus impactou as relações geridas e nutridas no âmbito escolar.

As demais professoras (02, 03, 06, 07, 09 e 10), que relataram em suas respostas não terem recebido nenhum tipo de avaliação ou *feedback* em relação às gestoras, confirmaram o que as gestoras haviam relatado em suas respostas.

Para a existência de um bom relacionamento entre diretora e professoras, garantindo um ambiente saudável, percebe-se a importância de haver reuniões e *feedbacks*. Essas são as ferramentas que devem ser usadas pelo gestor escolar com a intenção de projetar as estratégias e medidas a serem adotadas para melhorias.

No entanto, , as gestoras e algumas professoras afirmaram que não houve avaliação, nem de modo virtual ou a distância, mesmo que essa medida seja importante para manter o controle.

Chiavenato (2007) ressalta que a liderança é necessária em todos os tipos de organizações humanas, principalmente nas empresas e em cada um dos seus departamentos. Contudo, as relações entre a diretora e as professoras devem estar firmadas pela transparência e equidade, para manterem assim um bom relacionamento. Apesar de serem funções distintas, em determinados momentos elas se entrelaçam, por isso é necessário que a diretora se relacione e coopere com as professoras demonstrando parceria. Nesse processo, a diretora deve manter sua postura de líder.

Para Robbins (2010, p. 389) “a confiança entre líderes e subordinados vem substituindo regras burocráticas na definição de expectativas e relacionamentos. Os gestores que não são confiáveis tendem a não ser líderes eficazes nos dias de hoje”. Conseqüentemente, dentre as diversas obrigações de responsabilidade da diretora, a

que pode ocasionar dificuldade seria a de gestão dos docentes. Entretanto, a diretora deve estabelecer uma boa relação com todos os membros da equipe, não distinguindo ninguém de maneira alguma, e sim estimulando a todos. A imagem da diretora deve ser a que inspira confiança, marcada pelas boas práticas, e atraindo a admiração dos professores, como um exemplo a ser seguido.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que o objetivo geral deste trabalho foi conhecer os desafios enfrentados por líderes e liderados para a implementação do teletrabalho no contexto de atuação de uma escola de Educação Infantil de Guarapari (ES), a partir da experiência de um município de médio porte, pode-se considerar, a partir as evidências apuradas, que muitos foram os desafios enfrentados para a implantação do teletrabalho e que esta modalidade de trabalho veio para ficar. Entretanto, esta inovação, embora tenha sido fundamental para interligar a escola e seus profissionais, assim como os professores e seus alunos, deixa claro que também foi um instrumento que revela as profundas desigualdades sociais dos diversos “brasis” em que vivemos.

Alguns municípios conseguiram oferecer aos seus alunos e professores uma estrutura de apoio que contou com a oferta ou o empréstimo de equipamentos e também com ajuda de custo para que os alunos e professores pudessem adquirir equipamentos, contratar o serviço de Internet (ainda que precário), bem como contaram com reforço da merenda escolar distribuída para as famílias, uma vez que os estudantes dependem deste alimento para terem disposição física e mental para o desenvolvimento de seu processo de ensino-aprendizagem. Esta realidade, porém, não se constata em todos os municípios do Brasil continental, onde muitos equipamentos públicos municipais não dispõem de recursos financeiros ou mesmo de recursos de tecnologia da comunicação e informação, nem mesmo equipamentos disponíveis sequer para o trabalho dos professores, como é o caso da pesquisa em questão, que identificou o uso coletivo de apenas dois equipamentos de informática para mais de vinte educadores.

A covid-19 mostrou a face desta desigualdade ao mesmo tempo em que fez com que se revelassem talentos desconhecidos, como é o caso dos líderes e de liderados, ou seja, de diretores, coordenadores, pedagogos e professores que se revelaram verdadeiros “heróis da resistência” e se reinventaram para estabelecer e assegurar seu contato, suas relações, sua interface com seus colegas de trabalho, mas também com seus alunos, considerando a importância de persistir na trajetória de ensino-aprendizagem como relevante processo para a formação dos alunos em fase da Educação Infantil.

A covid-19 fez com que o processo de inovação das metodologias de ensino — oferecido também pelo uso de equipamentos eletrônicos ou de outros recursos que

permitem a inserção de metodologias ativas e da oportunidade de transformar as experiências cotidianas entre alunos e professores em sala de aula, considerando a construção coletiva de saberes — fosse atropelado pelo teletrabalho e pelas interfaces virtuais. Este processo, distante de se julgar ou de se analisar de forma profunda a qualidade e a importância desta interação, aconteceu de forma abrupta, sem que alunos e professores pudessem se capacitar ou se preparar para esta transição. Neste sentido, a experiência conforme relatam os educadores, foi muito difícil e até traumática para alguns.

Entretanto, em tempos de covid-19, esta foi a solução encontrada pela maioria dos países para que professores e alunos ou alunos e escolas não tivessem seus vínculos cortados por completo durante o período de distanciamento social. As perdas foram muitas, mas teriam sido certamente maiores se o teletrabalho e as videoconferências não fossem adotados como alternativa para o enfrentamento da crise da pandemia em seu período de maior contágio antes da vacinação.

Na verdade, durante a pandemia da covid-19 que assolou o mundo inteiro, foi necessário que os mais variados setores se adaptassem à nova realidade, fundamentada principalmente no isolamento social e no distanciamento, evidenciando que a escola, enquanto organização, também teve o seu funcionamento impactado por essa realidade tão temerosa. Isso fez emergir a necessidade de se reinventar e buscar estratégias de curto, médio e longo prazo para dar continuidade, ainda que de forma precária, ao processo educacional, diante da instabilidade da problemática que a pandemia trouxe consigo quando a vacina ainda não era uma realidade alcançável para a humanidade.

Contando, principalmente com a cooperação, o compromisso, a voluntariedade, o sacrifício e a disponibilidade dos educadores foi possível que os laços entre os próprios profissionais e a escola e o relacionamento e o contato com os alunos pudessem ser contemplados durante o cenário mais grave da pandemia. Estas providências demandaram esforços que ultrapassaram, para muito além, as obrigações formais dos educadores. Neste sentido, a liderança desempenhou essencial papel no contexto do enfrentamento da covid-19 nas escolas de menor potencial econômico.

Os professores e diretores trouxeram para o cenário de suas aulas os seus próprios equipamentos eletrônicos e aprenderam a utilizar aplicativos e ferramentas, mesmo com certo grau de dificuldade devido à falta de fluência digital destes

profissionais e a falta de letramento digital dos pais para que pudessem, por exemplo, disponibilizar o celular utilizando determinados aplicativos para que os professores conversassem com os alunos, ou mesmo, programassem a retirada dos exercícios impressos na escola conforme se pôde verificar nas evidências que as entrevistas ofereceram. Certamente aquelas escolas que contavam, no auge da pandemia antes da vacina, com lideranças fortes, consolidadas, envolventes, inspiradoras e colaborativas, foram capazes de criar circunstâncias para que os educadores se motivassem para colaborar com os desafios impostos às escolas que enfrentaram maiores dificuldades para continuar o seu trabalho.

O teletrabalho repentinamente expôs os educadores ao desafio de se reinventarem em busca de possíveis soluções que contribuíssem para resolver os desafios impostos. A situação resultou em vantagem competitiva para escolas da iniciativa privada e boas práticas para as escolas infantis públicas, em se tratando de estratégias de gestão do teletrabalho em ambiente educacional.

Diante do contexto analisado, ficou nítido que, apesar de todas as adversidades trazidas pela pandemia da covid-19, o âmbito escolar buscou cumprir o seu papel, porém algumas estratégias precisaram ser reconfiguradas, como é o caso do uso de tecnologias e o aparato tecnológico necessário para o processo ensino aprendizagem dos alunos.

A pesquisa identificou algumas vantagens em relação ao trabalho remoto, dentre elas, se destacam o despertar de muitos professores e servidores para a tecnologia, uma vez que essa era pouco utilizada e a capacidade de adequação de toda a equipe em aceitar uma nova modalidade de trabalho, e todo o universo que permeia o trabalho remoto, como a flexibilidade de horário, a nova rotina, a proximidade com os recursos tecnológicos, entre outros.

Dentre os desafios identificados pelos professores, importa ressaltar o fato de que muitos alunos não têm acesso à Internet e aos aparelhos eletrônicos, além do fato de um número significativo de professores terem que aprender a utilizar as plataformas digitais, aplicar atividades online, realizar avaliações e acompanhamento a distância, disponibilizar materiais que auxiliassem os alunos na assimilação do conteúdo proposto, bem como as gravações de vídeo aula. Toda essa mudança organizacional demandou um aparato estrutural.

Identificou-se que, no cenário da pesquisa, a instituição de ensino precisou se adequar a uma mudança organizacional e esta mudança gerou ansiedade e medo,

por parte de líderes e liderados, ao lidarem com as tecnologias. Alguns professores relataram estarem perdidos por conta da falta de suporte por parte da gestão. Em contrapartida, a gestão afirmou, apesar de suas limitações, que tentou proporcionar contato, incentivo e orientações para o corpo docente, mas a falta de recursos e amparo trouxe grande instabilidade também para os líderes.

No que se refere às relações durante a pandemia, os profissionais relataram que, apesar de todo estranhamento gerado pelo trabalho remoto e pelo isolamento social, buscou-se o possível para manter os vínculos fortalecidos com a equipe, os alunos e os familiares. Esse fator não altera a relevância do contato pessoal no dia a dia do contexto escolar, muito pelo contrário, foi pensando justamente na preservação das relações do ambiente organizacional que a gestão buscou meios que fortalecessem os vínculos gerados nesse espaço. Desta forma, percebe-se a importância de os gestores nutrirem essa relação com os seus liderados e, assim, fortalecer ainda mais o ambiente organizacional.

As inferências demonstraram ainda que a mediação dos líderes, na realidade das instituições de ensino infantil, também foi gravemente afetada pela falta de capacitação técnica dos gestores para lidarem com crises de tamanha proporção, considerando, ainda, que a sua mediação junto aos liderados dependia de recursos tais como os materiais e patrimoniais. Já no contexto das escolas públicas, por muito tempo as secretarias de educação não dispunham de informações sobre como suprir demandas tais como a falta de equipamentos e de Internet para professores e alunos.

O papel desempenhado pelo gestor/líder no contexto escolar estudado é caracterizado pelo compromisso dele com a escola e suas abordagens sobre as mudanças, apesar de todas as dificuldades enfrentadas durante o período mais crítico da covid-19.

Conclui-se que o teletrabalho, adotado como uma medida emergencial durante a pandemia, apesar de todos os desafios e da exposta desigualdade própria dos países subdesenvolvidos como o Brasil, foi adotado com o esforço de lideranças que souberam criar estratégias que viabilizaram a adequação dos professores, alunos e pais, em prol da qualidade do ensino mesmo diante de tantas limitações e desafios.

As referências e comportamentos já consolidados no que se refere às relações de trabalho, às operações rotineiras e à liderança viram-se resinificados por causa do fenômeno da crise sanitária mundial, o que oferece ao contexto acadêmico e também à sociedade uma oportunidade e a necessidade de revisitação dos conceitos pré-

estabelecidos sobre o tema. A evidenciação dos desafios enfrentados pelos educadores fundamenta o problema central desta pesquisa que sugere a continuidade dos estudos em trabalhos científicos posteriores, considerando que o fenômeno da covid-19 ainda está em curso e as mudanças em torno da realidade das escolas de ensino infantil também estão em constante mudança.

REFERÊNCIAS

ALAN, Luciana. **Escola.com**: como as novas tecnologias estão transformando a educação na prática. Barueri: Fugurati, 2015.

BARBOSA, Maria Carmen Silveira. A Rotina nas Pedagogias da Educação Infantil: dos binarismos à complexidade. **Currículo sem Fronteiras**, Porto Alegre, v. 6, n. 1, p. 56-69, jan./jun. 2006. Disponível em: <http://www.curriculosemfronteiras.org/vol6iss1articles/barbosa.pdf>. Acesso em 29 jan. 2023.

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

BELMONTE, Angra. Especial Teletrabalho: o trabalho onde você estiver. *In*: BRASIL. **Tribunal Superior do Trabalho**, 2022. Disponível em: [https://www.tst.jus.br/noticias/-/asset_publisher/89Dk/content/id/26091754/pop_up#:~:text=%E2%80%9COs%20dir%20s%C3%A3o%20os%20mesmos,Superior%20do%20Trabalho%20\(TST\)](https://www.tst.jus.br/noticias/-/asset_publisher/89Dk/content/id/26091754/pop_up#:~:text=%E2%80%9COs%20dir%20s%C3%A3o%20os%20mesmos,Superior%20do%20Trabalho%20(TST).). Acesso em: 30 ago.2022.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, mai/jun.1994. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/V6HxfSxghqbGdKPvVRDqqWC/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20 ago. 2022.

BRASIL. Portaria nº 882, de 10 de julho de 2020. Dispõe sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Continuada de Professores da Educação Básica. **Parecer CNE n.14/2020**, Brasília, DF, 26 out. 2020. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=153571-pcp014-20&category_slug=agosto-2020-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 23 jan. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação. **Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil**. Brasília: MEC / SEF, 1998. v. 1 e 2. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/rcnei_vol1.pdf. Acesso em: 30 jan. 2023.

BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 13 jul. 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm. Acesso em: 19 ago.2022.

BRASIL. Lei nº 14.442, de 2 de setembro de 2022. Dispõe sobre o pagamento de auxílio-alimentação ao empregado e altera a Lei nº 6.321, de 14 de abril de 1976, e a consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 2 set. 2022. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2022/lei/L14442.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2014.442%2C%20DE%2022/2022/lei/L14442.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2014.442%2C%20DE%2022. Acesso em: 20 nov. 2022.

BRASIL. Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 15 dez. 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2012.551%2C%20DE%2015,por%20meios%20pessoais%20e%20diretos. Acesso em: 21 nov. 2022.

CARVALHO, Carolina Mozer Magno; LIMA, Melina Pompeu de. A Abordagem de Liderança nos tempos de pandemia: como proporcionar resultados por meio do teletrabalho. *In: XVII CONVIBRA-Congresso Virtual de Administração. Anais...* São Paulo: CONVIBRA, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/356182791_A_Abordagem_de_Lideranca_nos_Tempos_de_Pandemia_Como_Proporcionar_Resultados_por_meio_do_Teletrabalho. Acesso em: 08 mar. 2022.

CASTRO, Mayara Alves de; VASCONCELOS, José Gerardo; ALVES, Maria Marly. “Estamos em casa!”: narrativas do cotidiano remoto da educação infantil em tempo de pandemia. **Práticas Educativas, Memórias e Oralidades**, Fortaleza, v. 2 n. 1, p. 1 - 17, 2020. DOI: <https://doi.org/10.47149/pemo.v2i1.3716>. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/revpemo/article/view/3716>. Acesso em: 30 set. 2022.

CHAMPY, J.; HAMMER, M. **Reengenharia**: Revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. 22. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

COSTA, Natacha. O papel da educação integral em tempos de crise. **Centro de Referências em Educação Integral**, 2020.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Educação escolar e pandemia. **Pedagogia em Ação**, Belo Horizonte, v.13, n. 1, p. 8-16, 2020. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/pedagogiacao/article/view/23749>. Acesso em: 18 set. 2022.

DAYRELL, Juarez (Org.). **Múltiplos olhares sobre educação e cultura**. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 1999.

GUARAPARI. Decreto n.º 202, de 6 de fevereiro de 2020. Declara situação de emergência de saúde pública, no município de Guarapari, decorrente de pandemia em razão do novo coronavírus; dispõe sobre medidas para enfrentamento e dá outras providências. **Diário Oficial do Município de Guarapari**, Poder Executivo, Guarapari, ES, 17 mar. 2020. Disponível em:

<https://www.guarapari.es.gov.br/uploads/lei/decr-202-20-estabelece-medidas-necessarias-ao-enfrentamento-da-pandemia-de-coronavirus-situacao-de-emergencia-1584625727.pdf>. Acesso em: 22 jan.2023.

DELOITTE. Touche Tohmatsu. **Recuperação, sustentação e o legado para os negócios**. dez. 2020. Disponível

em: < http://synerhgon.com.br/wpcontent/uploads/2021/01/DELOITTE_Agenda-2021.pdf >. Acesso em: 24 ago. 2022.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à Administração**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.

ENES, Yuri de Souza Odaguiri, *et al.* **Teletrabalho na Administração Pública em tempos de COVID-19: impactos percebidos sobre a gestão de desempenho e a gestão por competências**. XLV Encontro da ANPAD - EnANPAD 2021.

ESTEVE, J. M. Mudanças sociais e formação docente. *In*: NÓVOA, António *et al.* (org.). **Profissão Professor**. Porto: Editora Porto, 1999.

FAVA, Rui. **Educação 3.0**. São Paulo: Saraiva, 2014.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO. **Pesquisa Gestão de Pessoas na Crise do Covid- 19**. São Paulo: FIA, 2020. Disponível em: <https://jornal.usp.br/wp-content/uploads/2020/11/Pesquisa-Gest%C3%A3o-de-Pessoas-na-Crise-de-Covid-19-ITA.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2022.

FREITAS, Silvia Rodrigues. **Teletrabalho na Administração Pública Federal: uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do INPI**. 2008. 172 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

FURTADO, Ulisses de Melo *et al.* O papel do professor na educação à distância: características, desafios e proposições. *In*: XV CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO SUPERIOR A DISTÂNCIA, 2018, Natal. **Anais...** Natal, 2018. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/476567217/O-papel-do-Professor-na-Educacao-a-distancia-caracteristicas-desafios-e-proposicoes#>. Acesso em: 30 jan. 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GONÇALVES, Alex Ferreira. **The Dark Side of Home Office: going beyond myths.** Disponível em: <http://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=1726&cod_evento_edicao=106&cod_edicao_trabalho=28485>. Acesso em: 21 maio 2022.

GUNTHER, Luiz Eduardo; BUSNARDO, Juliana Cristina. A aplicação do teletrabalho ao poder judiciário federal. **Revista Jurídica Luso-Brasileira**, [s. l.], v. 2, n. 4, p. 1199-1246, 2016. Disponível em: https://www.cidp.pt/revistas/rjlb/2016/4/2016_04_1199_1246.pdf. Acesso em: 25 set. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Desocupação, renda, afastamentos, trabalho remoto e outros efeitos da pandemia no trabalho.** Rio de Janeiro: IBGE, 2020. Disponível em: <https://covid19.ibge.gov.br/pnad-covid/trabalho.php> . Acesso em: 20 maio 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Acesso à internet e à televisão e posse de telefone móvel celular para uso pessoal.** Rio de Janeiro: IBGE, 2021. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101963_informativo.pdf > Acesso em: 07 jan. 2023.

KOTTER, John P. **Liderando mudança.** Rio de Janeiro: Atlas Books, 2017.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Saraiva, 2012.

LIBÂNIO, José Carlos. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização.** 5. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

MANTAGUTE, Elisângela L.L. **Rotinas na Educação Infantil.** Disponível em: http://200.195.151.86/sites/educacao/images/stories/elisangelarotinas_na_educacao_infantil.pdf. Acesso em: 31 jan. 2023.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MORAES, Márcia Vilma Gonçalves de. **Treinamento e desenvolvimento: educação corporativa: para as áreas de saúde, segurança do trabalho e recursos humanos.** São Paulo: Érica, 2011.

MORAN, José Manuel. **Novas tecnologias e mediação pedagógica.** 6. ed. Campinas: Papirus, 2000.

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei; PATINI, Aline Campos. Remote work and managers's chalengers. **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-edesafios-dos-gestores> > Acesso em: 22 maio 2022.

NOHARA, Jouliana Jordan *et al.* O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 150-170, 2010. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79174>. Acesso em: 25 mai 2022.

NÓVOA, António; ALVIM, Yara Cristina. Covid-19 e o fim da educação 1870-1920-1970-2020. **História da Educação**, [s. l.], v. 25, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/2236-3459/110616>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/heduc/a/KNh6dGg9qLCjMknGPffLz4j/>. Acesso em: 25 set. 2022.

POWER, Daniel; HADIDI, Rassule. Impacts of the Global Health Crisis on the Use of Information Technologies. **Journal of the Midwest Association for Information Systems/ Vol**, [s. l.], v. 2021, n. 1, p. 1, 2021. DOI: <https://doi.org/10.17705/3jmw.000062>. Disponível em: <https://aisel.aisnet.org/jmwais/vol2021/iss1/1/>. Acesso em: 17 out. 2022.

PROENÇA, Maria Alice de Rezende. A rotina como âncora do cotidiano na Educação Infantil. **Revista Pátio Educação Infantil**, Porto Alegre, n. 4, p.13-15, 04 abr. 2004.

RIBEIRO, Marden de Pádua; CLÍMACO, Fernanda Câmpera. Impactos da Pandemia na Educação Infantil: a pandemia acelerou a necessidade de se problematizar a questão digital na educação infantil? **Pedagogia em Ação**, Belo Horizonte, v. 13, n. 1, p. 96-110. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/pedagogiacao/article/view/23756>. Acesso em: 16 jul. 2022.

RIGOTTO, Raquel. Saúde ambiental e saúde dos trabalhadores: uma aproximação promissora entre o verde e o vermelho. **Revista Brasileira de Epidemiologia**, São Paulo, v.6, n.4, p. 388-404, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.org/pdf/rbepid/v6n4/13.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2022.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCHA, Juliana Rissardi Santana. **Impactos no comportamento do líder com a gestão a distância em empresas brasileiras durante a pandemia covid-19**. 2021. 96 f. Dissertação (Mestrado em Gestão para a Competitividade) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas em São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/30653>. Acesso em: 25 jun. 2022.

ROSENFELD, Cinara Lerrer; ALVES, Daniela Alves de. **Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho**. *Revista de Ciências Sociais*, v. 54, n. 1, p. 207-233, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0011-52582011000100006>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/dados/a/TmT3ZyzYNFsd4qMPfwhy6cp/?lang=pt>. Acesso em: 29 set. 2022.

SÁ, R. A. Escola, Cultura, Tecnologias Digitais na Escola Contemporânea: apontamentos das pesquisas na linha de Cultura, Escola e Ensino (2010-2015). In: HAGEMeyer, R.C. C.; SÁ, R. A.; GABARDO, C. V. (org.). **Diálogos epistemológicos e culturais**. Curitiba: W&A Editores, 2019.

SANTAELA, L. Da cultura de massa às interfaces na era digital. **Revista Faced**, Salvador, n.14, p.105-118, jul./dez. 2008. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/1185/1/2657.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2023.

SANTOS, Jodilce Pereira dos. Comunicação na gestão escolar. **Revista Interdisciplinar aplicada**, Blumenau, v. 5, n.4, p. 1-22, 2011. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/rica/article/view/17704>. Acesso em: 18 dez. 2022.

SCHEIN, Edgar H. SCHEIN, Peter. **Cultura organizacional e liderança**. 5. ed. Barueri: Atlas, 2022.

SCUISATO, Dione Aparecida Sanches. Mídias na educação: uma proposta de potencialização e dinamização na prática docente com a utilização de ambientes virtuais de aprendizagem coletiva e colaborativa. **UNB/UEG**, Brasília, p. 2500-2508, 2014. Disponível em: <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/2500-8.pdf>. Acesso em: 06 jan. 2023.

SILVEIRA, Juliano. O teletrabalho coletivo durante a pandemia da Covid-19: um relato de experiência na educação infantil de Florianópolis. **Revista Zero-a-Seis**, Florianópolis, v. 23, n. Especial, p. 316-332, jan./jan. 2021. DOI: <https://doi.org/10.5007/1980-4512.2021.e76802>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/zerosais/article/view/76802>. Acesso em: 08 jan. 2023.

TALENSES GROUP. **Pesquisa home office**. São Paulo: Talenses Group, 2019. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/wp-content/uploads/2020/03/PesquisaTalenses-HomeOfficeout2019.pdf>. Acesso em: 10 set. 2022.

TAJRA, Sanmya Feitosa. **Informática na educação**: novas ferramentas para o professor na atualidade. 7. ed. São Paulo: Érica, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VILARINHO, Karina Pereira Bastos; PASCHOAL, Tatiane; DEMO, Gisela. Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 72, n. 01, p. 133- 162, 2021. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v72i01.4938>. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4938>. Acesso em: 25 ago. 2022.

VIMEIRO, Josiane Vidal. **Mudança organizacional na administração pública**: Análise da implantação de um Centro de Serviços Compartilhados. 2016. 129 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2016. Disponível em: <http://tede.fjp.mg.gov.br/bitstream/tede/369/2/FJP05-000407.pdf>. Acesso em: 30 jan. 2023.

WOOD, Thomaz Junior. **Mudança organizacional**: introdução ao tema. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.

APÊNDICE A – Entrevista com os(as) Gestores(as): Diretor(a), Coordenador(a) e Pedagogo(a)

1. Quais suas responsabilidades como (diretora, pedagoga e coordenadora)?
2. Descreva como você via sua rotina de gestão como (diretora, pedagoga e coordenadora) antes da pandemia/isolamento social?
3. Você e sua equipe já faziam *home office* antes da pandemia? Como (diretora, pedagoga e coordenadora) você era a favor do *home office*?
4. Conte-nos sobre como foi a transição para um trabalho remoto com a sua equipe, o que efetivamente mudou no seu dia-a-dia com eles? Conte-nos
5. Como você considera ter lidado com esse novo formato?
6. O que você sentiu falta na sua rotina com sua equipe?
7. Quais os benefícios você enxerga do *home office* em termos de produtividade, motivação?
8. E na sua liderança/gestão o que mudou? Por que você acha que essas mudanças não aconteceram antes?
9. Você fez algum tipo de *onboarding*/avaliação de desempenho/*feedback* online? Como foi?
10. Como você viu a reação dos professores (as) frente ao trabalho remoto?
11. O que você pode me dizer sobre as relações durante o período de trabalho remoto?
12. Como você viu essa mudança para um trabalho remoto, o futuro na relação de liderança/gestão? E os impactos? Pode me citar um exemplo?

APÊNDICE B – Entrevista com os(as) professores(as)

1. Descreva como você via sua rotina de professor (a) antes da pandemia/isolamento social?
2. Vocês já tinham experiência ou vivência com *home office* antes da pandemia? Como professor(a) você era a favor do *home office*?
3. Conte-nos sobre como foi a transição para um trabalho remoto e o que efetivamente mudou no seu dia a dia?
4. Como você considera ter lidado com esse novo formato?
5. Quais os benefícios você enxerga do *home office* em termos de produtividade?
6. Você recebeu algum tipo de *onboarding*/avaliação de desempenho/*feedback* online do seu diretor (a), coordenador (a) e pedagogo (a)? durante o período de trabalho remoto? Como foi?
7. Como foi sua reação frente ao trabalho remoto?
8. O que você poderia compartilhar, nesta pesquisa, sobre as relações entre seus pares durante o período de trabalho remoto?

APÊNDICE C – TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

Eu, Renato Maioli Pinheiro estou sendo convidado(a) para participar do estudo **TELETRABALHO EM TEMPOS DE PANDEMIA: UMA REFLEXÃO SOBRE OS DESAFIOS ENFRENTADOS POR UMA ESCOLA DE ENSINO INFANTIL.**

Passo a saber que este estudo tem como realizar um levantamento de quais foram os desafios e enfrentamentos vivenciados pelos líderes e liderados, ou seja, pelos gestores e professores das escolas de ensino infantil para a implantação do teletrabalho nas escolas. Esta pesquisa também visa contribuir para a literatura científica sobre lideranças que inspiram seus pares, assim como, para que as escolas infantis e a sociedade possa refletir a partir da leitura do trabalho final sobre os desafios relatados na pesquisa objetivando oferecer reflexões para que líderes e liderados adotem decisões que possam contribuir, melhorar ou modificar seus processos decisórios.

Em qualquer etapa do estudo, terei acesso a(o) pesquisador(a) responsável, o pesquisador deixamos disponível o e-mail: rmaiolipinheiro@gmail.com, assim como, contato com a professora Orientadora no Ifes Campus Guarapari, informamos e-mail institucional: carlar@ifes.edu.br.

As informações que eu fornecer para a pesquisadora serão guardadas pela orientadora da pesquisadora responsável, professora do **Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo – Ifes campus Guarapari – Prof. (a) Carla Regina de Sousa** e não serão utilizadas em meu prejuízo ou de outras pessoas, inclusive na forma de danos à estima, prestígio e prejuízo econômico ou financeiro.

Como voluntário, durante ou depois da pesquisa é garantido o anonimato das informações que eu fornecer.

Posso entrar em contato com o **Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos do Instituto Federal do Espírito Santo**, onde esta pesquisa foi aprovada, no endereço Av. Rio Branco, 50, 3º andar – Santa Lúcia – Vitória – ES – 29056-255 – Fone/Fax: + 55 27-3227-5564 / 27-3235-1741, pelo e-mail etica.pesquisa@ifes.edu.br ou pelo site www.ifes.edu.br.

Li ou foi lido para minha pessoa às informações sobre o estudo e estou claramente informado sobre minha participação neste estudo.

É assegurada a assistência durante toda pesquisa e fica claro para mim quais são as finalidades do estudo, os riscos e benefícios para minha pessoa, a forma como

a pesquisa será aplicada para minha pessoa e a garantia de confidencialidade e privacidade de minhas informações.

Concordo em participar voluntariamente deste estudo, sabendo que não vou ganhar nada e, se for de meu desejo, poderei deixar de participar deste estudo em qualquer momento, durante ou após minha participação, sem penalidades, perdas ou prejuízos para minha pessoa ou de qualquer equipamento ou benefício que possa ter adquirido.

Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando uma via com cada um de nós.

Guarapari-ES, 10 de setembro de 2022.

Aluno/ Pesquisadora responsável

Assinatura do Voluntário
Participante

(Caso queira assinar)