

Teletrabalho em Organizações Públicas no Brasil e em Portugal

Fernando Thiago

Supervisora: Prof^a. Doutora Sónia P. Gonçalves

*Relatório especialmente elaborado para cumprimento das
atividades de pós-doutoramento em Gestão de Recursos Humanos.*

Lisboa

2025

AGRADECIMENTOS

Ao Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP) da Universidade de Lisboa, por toda a experiência vivida e as relações construídas neste processo.

À professora doutora Sónia Gonçalves, por toda orientação, apoio, dedicação, atenção, profissionalismo e parceira, sem a qual esta pesquisa não seria possível.

À Universidade Federal de Mato Grosso do Sul que me possibilitou realizar este estágio de pós-doutoramento durante o trabalho.

À toda minha família, especialmente à minha esposa Caroline Gonçalves pelo apoio e dedicação realizada.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	5
PARTE I: RELATÓRIO DE PESQUISA	7
RELATÓRIO DE PESQUISA: TELETRABALHO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NO BRASIL E EM PORTUGAL.....	8
RESUMO	8
ABSTRACT	9
KEYWORDS.....	9
1 INTRODUÇÃO	10
2 REVISÃO DA LITERATURA	11
2.1 Teletrabalho.....	11
2.2 Teletrabalho em organizações públicas no Brasil e em Portugal.....	14
3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	16
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	19
4.1 Políticas de teletrabalho durante e após a pandemia da Covid-19	19
4.2 Características do teletrabalho nas organizações	25
4.3 Alterações e estratégias na estrutura organizacional para o teletrabalho	31
4.4 Percepção dos gestores sobre o teletrabalho em sua organização	37
4.5 Mudanças na gestão de equipes e mecanismos	42
4.6 Percepção dos gestores sobre o teletrabalho	50
4.7 Comparação da gestão de equipes em teletrabalho brasileira e portuguesa	59
5 CONCLUSÕES	61
6 REFERÊNCIAS.....	63
PARTE II – ARTIGOS E TRABALHOS TÉCNICOS.....	71
ARTIGO PUBLICADO: TELEWORK TRENDS: ANALYZING PUBLIC MANAGERS' EXPERIENCES IN BRAZIL AND PORTUGAL	72
ARTIGO EM AVALIAÇÃO: TELEWORK TRENDS: ANALYZING PUBLIC MANAGERS' EXPERIENCES IN BRAZIL AND PORTUGAL	110
POLICY BRIEF: TELETRABALHO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: RECOMENDAÇÕES PARA GESTÃO DE EQUIPES	144
PROJETO DE PESQUISA: MODELO DE AVALIAÇÃO DE MATURIDADE DE GESTÃO DE PESSOAS EM TELETRABALHO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	159
PARTE III: DEMAIS ATIVIDADES REALIZADAS	175

PARTICIPAÇÃO NO VII CONGRESSO LUSÓFONO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	176
Resumos apresentados:	176
Capítulo de Livro:	193
Membro de Comissões:.....	224
PARTICIPAÇÕES EM JURIS DE MESTRADO	238
Defesa pública de dissertação:	238
Exame de qualificação de projeto:	240
PALESTRAS PROFERIDAS	242

INTRODUÇÃO

Este relatório dispõe das atividades de pesquisa de pós-doutoramento realizados no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP) da Universidade de Lisboa (UL), realizado no período de setembro de 2023 a setembro de 2024 e supervisionado pela professora doutora Sónia P. Gonçalves.

O objetivo desta pesquisa foi analisar a implementação e os efeitos do teletrabalho em organizações públicas brasileiras e portuguesas, alinhando esta temática ao perfil de pesquisa deste pesquisador de pós-doutoramento em sua atuação no Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), a qual se dedica à temáticas de gestão de pessoas, comportamento, cultura e clima organizacional.

Os principais achados desta pesquisa de pós-doutoramento mostraram que os gestores dos dois países possuem percepções próximas sobre o teletrabalho como a modernização da estrutura tecnológica e de gestão, benefícios à saúde, redução de custos e preferência pelo modelo híbrido. Os gestores de ambas nacionalidades reconhecem melhorias no desempenho e qualidade de vida dos trabalhadores embora tenham enfrentado dificuldades em termos de comunicação e adaptação das atividades de forma remota, especialmente na pandemia. Para os gestores portugueses, os principais pontos destacados foram a falta de estrutura para o trabalho remoto e os ajustes em horários e uso do teletrabalho para reter os trabalhadores. Os brasileiros destacaram a dificuldade do pessoal retornar ao presencial e focaram os ajustes em treinamento, recrutamento e avaliação de desempenho.

Além disso, esta pesquisa faz parte do projeto “Teletrabalho: Uma perspectiva integradora do passado, presente, futuro e *stakeholders*”, coordenador pela doutora Sónia P. Gonçalves.

Como parte dos produtos realizados durante o período pós-doutoral, este relatório divide-se em três partes, sendo que a primeira parte trata da pesquisa realizada, intitulada “Teletrabalho em organizações públicas no Brasil e em Portugal”, descrevendo o *gap* teórico e empírico que se pretendeu atender, as discussões teóricas, o método utilizado, resultados e as conclusões.

Na segunda parte, estão inseridos os produtos provenientes da pesquisa realizada: (1) artigo publicado na revista Boletim de Conjuntura, denominado “Telework trends: analyzing public managers' experiences in Brazil and Portugal”; (2) artigo em avaliação na revista Organizações & Sociedade, denominado “Teleworking Teams Management: a study between public organizations in Brazil and Portugal”, (3) policy brief denominado: “Teletrabalho em

organizações públicas: recomendações para gestão de equipes”, oferecendo recomendações baseadas nas melhores práticas enunciadas pelos gestores entrevistados.

Na terceira parte consta das demais atividades realizadas durante o período como as apresentações realizadas durante o VII Congresso Lusófono de Gestão de Recursos Humanos e Administração Pública, juris de mestrado em Administração Pública da Rede Profiap e palestras proferidas.

Por fim, o estágio pós-doutoral em Gestão de Pessoas gerou resultados científicos e técnicos. Foram elaborados dois artigos científicos, com um já publicado em periódico de classificação Qualis/Brasil A1 e outro em fase final de avaliação na mesma categoria. Estes textos abordam desafios institucionais, critérios de alocação e avaliação de desempenho no teletrabalho do setor público. Adicionalmente, um produto técnico foi desenvolvido, sistematizando recomendações práticas e operacionais para aprimorar a política de teletrabalho em organizações públicas no Brasil e em Portugal.

Um projeto de pesquisa sobre o perfil do teletrabalhador e o impacto do teletrabalho foi consolidado e submetido ao Comitê de Ética, com seu plano metodológico estruturado para execução futura. A pesquisa também incluiu participação em eventos e palestras, demonstrando o alinhamento com os objetivos da área de Gestão de Pessoas e os desafios contemporâneos do setor público.

A ausência de afastamento formal inviabilizou algumas poucas atividades como a criação de um grupo de pesquisa luso-brasileiro e a submissão de proposição de área temática em evento científico internacional. No entanto, as ações realizadas produziram contribuições relevantes, e parte das atividades não concluídas estão bem encaminhadas para serem realizadas.

PARTE I: RELATÓRIO DE PESQUISA

RELATÓRIO DE PESQUISA: TELETRABALHO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NO BRASIL E EM PORTUGAL

Pesquisador de pós-doutoramento: doutor Fernando Thiago

Supervisora: doutora Sónia P. Gonçalves

RESUMO

O teletrabalho configura-se como um modelo de gestão de pessoas para organização do trabalho. Sua aplicação foi amplamente utilizada durante a pandemia da Covid-19, adotada amplamente pelas organizações públicas para manutenção e continuidade dos seus negócios. Esta pesquisa tem como objetivo analisar a implementação e os efeitos do teletrabalho em organizações públicas brasileiras e portuguesas. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com 13 gestores brasileiros e 21 portugueses de organizações públicas que possuem experiência com teletrabalho. As análises foram realizadas pela técnica de análise de conteúdo. Os resultados revelaram que os gestores brasileiros e portugueses possuem percepções convergentes sobre o teletrabalho, destacando a modernização, benefícios à saúde, redução de custos e preferência pelo modelo híbrido. Os gestores dos dois países reconhecem melhorias no desempenho e qualidade de vida dos trabalhadores embora tenham enfrentado dificuldades em termos de comunicação e adaptação das atividades de forma remota, especialmente na pandemia. No Brasil, os gestores informaram sobre a dificuldade do pessoal retornar ao presencial e focaram os ajustes em treinamento, recrutamento e avaliação de desempenho. Em Portugal, os gestores relataram a falta de estrutura para o trabalho remoto e os ajustes em ajustes de horários e uso do teletrabalho para reter os trabalhadores.

PALAVRAS-CHAVE

Teletrabalho, trabalho remoto, teletrabalho em organizações públicas, gestão de pessoas em teletrabalho.

RESEARCH REPORT: TELEWORK IN PUBLIC ORGANIZATIONS IN BRAZIL AND PORTUGAL

Postdoctoral Researcher: doctor Fernando Thiago

Supervisor: doctor Sónia P. Gonçalves

ABSTRACT

Telework emerges as a people management model for work organization. Its application was widely utilized during the COVID-19 pandemic, adopted extensively by public organizations to ensure business continuity. This study aims to analyze the implementation and effects of telework in Brazilian and Portuguese public organizations. Data were collected through semi-structured interviews with 13 Brazilian and 21 Portuguese managers from public organizations experienced in telework. Content analysis techniques were applied to analyze the data. The results revealed that both Brazilian and Portuguese managers share convergent perceptions of telework, highlighting modernization, health benefits, cost reduction, and a preference for the hybrid model. Managers from both countries recognized improvements in employee performance and quality of life, although they faced challenges in communication and adapting activities to the remote format, particularly during the pandemic. In Brazil, managers reported difficulties in transitioning employees back to on-site work and focused adjustments on training, recruitment, and performance evaluation. In Portugal, managers noted a lack of infrastructure for remote work and prioritized adjustments in scheduling and the use of telework to retain employees.

KEYWORDS

Telework, remote work, telecommuting, telework in public organizations, people management in telework.

1 INTRODUÇÃO

O teletrabalho surge como uma nova forma de organização do trabalho. Essa modalidade permite que os funcionários trabalhem de casa, eliminando a necessidade de se deslocar para o trabalho, o que pode economizar tempo, dinheiro e energia. Além disso, ganhou destaque tanto nas organizações públicas quanto nas privadas, principalmente durante a pandemia de Covid-19, na qual foram implementadas medidas de distanciamento social para evitar a propagação do vírus (Ikegami *et al.*, 2023).

Nesse contexto, organizações públicas no Brasil e em Portugal têm adotado o teletrabalho como forma de manter seus serviços preservando a saúde e a segurança de seus colaboradores por meio de ações de gestão de pessoas. Embora estudos anteriores não chegaram em um consenso sobre aspectos positivos e negativos do teletrabalho (Vries, Tummers, & Bekkers, 2019, Park & Cho, 2020), eles se debruçaram em pesquisar uma variada gama de temas, como: aspectos estressores e saúde mental do teletrabalhador (Afonso, Fonseca, & Teodoro, 2021, Giovanis & Ozdamar, 2021, Ipsen *et al.*, 2021, Adamovic, 2022), bem estar no trabalho (Lopes, Dias, Cesário & Peixoto, 2023), apoio e papel do líder/supervisor (Dahlstrom, 2013), fatores de sucesso no teletrabalho (Gohoungodji *et al.*, 2023), aumento da desigualdade social na aplicação do teletrabalhador (Bjursell *et al.*, 2021), impacto no equilíbrio entre trabalho e vida familiar (Çoban, 2021), produtividade do teletrabalhador (Kazekami, 2020), gestão da mobilidade (De Abreu e Silva, 2022) e satisfação com o teletrabalho (Nakrošienė *et al.*, 2019).

Pesquisas sobre teletrabalho no setor público no Brasil e Portugal buscaram responder questões sobre qualidade de vida no teletrabalho (Paschoal *et al.*, 2022, Velasco *et al.*, 2023), satisfação no teletrabalho (Aguiar *et al.*, 2022, Sousa-Uva *et al.*, 2021), bem-estar no trabalho (Paschoal *et al.*, 2022), saúde mental do teletrabalhador (Mendonça *et al.*, 2022), conciliação da vida profissional e familiar (Aguiar *et al.*, 2022, Andrade & Lousã, 2021), produtividade (Andrade & Souza, 2023), condições e caracterização do teletrabalho (Forte *et al.*, 2021, Madureira & Rando, 2022, Tavares *et al.*, 2021) e estudos bibliométricos e análise de literatura (Machado & Toledo, 2022, Costa e Silva *et al.*, 2022).

Neste meio, observa-se que estes estudos anteriores não realizaram uma análise comparativa sobre a adoção e execução do teletrabalho do Brasil e Portugal, sendo esta uma oportunidade de pesquisa a ser realizada. A pesquisa comparativa é pertinente devido às simetrias culturais e histórica entre estes países, bem como as diferenças estruturais e econômicas (Diniz, 2014, Sinval & Morôco, 2020, Vargas *et al.*, 2015) que podem influenciar a adoção do teletrabalho, permitindo identificar políticas, práticas e desafios em contextos

internacionais. Além do compartilhamento de cultura e língua, Brasil e Portugal também compartilham capital humano (Sinval & Morôco, 2020).

Além disso, Diniz (2014) observou que existem diferenças nas estruturas públicas entre Brasil e Portugal. Buscando responder à pergunta de pesquisa: Como as organizações públicas brasileiras e portuguesas implementaram o teletrabalho e quais os efeitos deste em sua gestão?

Portanto, a partir deste embasamento contextual e científico esta pesquisa visa analisar a implementação e os efeitos do teletrabalho em organizações públicas no Brasil e em Portugal.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Teletrabalho

O teletrabalho é um modelo de organização do trabalho relativamente novo e que vem ganhando popularidade nos últimos anos. Estudos recentes têm utilizado terminologias diversas para se referir ao teletrabalho, como trabalho em casa (*home office*), trabalho remoto (*remote work*), trabalho em qualquer lugar (*work from anywhere*), trabalho inteligente (*smart work*), trabalho ágil (*agile work*) e trabalho flexível (*flexible work*). Embora exista esta diversidade de rótulos, não se distinguem muito em termos de sentido, sendo o teletrabalho uma forma de trabalho que é realizado fora do local de trabalho convencional. Mele *et al.* (2023) identificaram quatro dimensões constantes nos conceitos das diferentes terminologias empregadas em seus relatos científicos: a primeira, e mais lógica, considera a alteração do espaço de trabalho, não utilizando o escritório tradicional ou ambiente de atuação anterior para desenvolver suas atividades. A segunda questão é a alteração de tempo, na qual pode haver uma flexibilidade de horários. Os arranjos de teletrabalho variam de algumas horas semanais até o tempo integral, sendo realizado periodicamente, regularmente ou exclusivamente. A terceira questão é relacionada ao uso de tecnologias de apoio ao trabalho, permitindo que os trabalhadores façam suas obrigações ao mesmo tempo que conseguem se conectar à sua organização. Por fim, o quarto aspecto diz respeito à autonomia, embora haja uma certa flexibilização, envolve autorização e acordo por parte da gestão, cuja decisão cabe sobre quais, onde ou quando os trabalhadores podem atuar remotamente.

Do ponto de vista organizacional, o teletrabalho permitiu a continuidade da maioria das atividades das instituições, proporcionou economia de recursos, agilidade nas decisões, aumento na produtividade, dentre outras vantagens. Contudo, apresentou também implicações aos teletrabalhadores como: comportamentos contraproducentes, insegurança no trabalho, isolamento profissional, conflitos entre vida pessoal e profissional (Nemteanu & Dabija, 2023),

aumento do tempo de trabalho, principalmente de quem ocupa cargos de chefia, tristeza, exaustão (Ayed *et al.*, 2023), aumento dos sintomas de ansiedade e distúrbios do sono (Kim *et al.*, 2023, Ayed *et al.*, 2023), aumento nos custos para os teletrabalhadores e na geração de resíduos domésticos (Čiarnienė *et al.*, 2023).

Em termos de antecedentes, o teletrabalho envolve o trabalho remoto e depende de diversos fatores para sua adoção e eficácia. O distanciamento e o isolamento social devido à pandemia da Covid-19 exigiram a adoção do teletrabalho, sendo a autonomia no trabalho e a redução da interação as principais dimensões que influenciam a sua implementação (Slyke *et al.*, 2022). Ainda pela pandemia, sua adoção teve como objetivo garantir a segurança dos colaboradores e dar continuidade à atividade das organizações (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020).

Valor, apoio institucional e tecnológico, comunicação limitada e o custo são antecedentes importantes da adoção do teletrabalho pelos funcionários (Nakrošienė, *et al.*, 2019). Gastos com energia e redução de distâncias são antecedentes identificados por Hook *et al.* (2020).

A resiliência pessoal, o conflito trabalho-família, a sobrecarga de trabalho e a autonomia são identificados como antecedentes que afetam os níveis de estresse dos teletrabalhadores, que por sua vez influenciam a satisfação no teletrabalho e a produtividade percebida (Wang *et al.*, 2023).

Fatores antecedentes como a comunicação reduzida com colegas de trabalho, a confiança e o apoio do supervisor e a adequação do ambiente de trabalho em casa têm um impacto significativo nos resultados do teletrabalho, incluindo a satisfação, a produtividade e as oportunidades de carreira percebidas (Nemteanu *et al.*, 2021).

Mele *et al.* (2023) identificaram 31 antecedentes do teletrabalho em sua revisão sistemática da literatura e os mais recorrentes foram as responsabilidades familiares, produtividade esperada, liderança de apoio, controle do trabalho, medidas relativas à Covid-19, o apoio jurídico, os esforços de proteção ambiental e a disponibilidade de espaços para escritórios domésticos, dentre outros.

O teletrabalho é utilizado como meio de implementar acordos de trabalho flexíveis, contudo, esta flexibilidade vem carregada de controles de produção elaborados com mais ênfase e cuidados (Groen *et al.*, 2018). Pode também ser adotado dentro de uma estratégia de responsabilidade socioambiental, como a utilização de uma gestão de recursos humanos sustentável, na qual questões sociais importantes como o trabalho de mães que precisam cuidar

de seus filhos, reduzindo o desemprego em áreas rurais e mais distantes dos grandes centros e impacto no tráfego de veículos (Dima *et al.*, 2019).

Como observado, os antecedentes do teletrabalho vão desde a mudança forçada devido à pandemia até fatores individuais e organizacionais como a autonomia, o apoio, o ambiente de trabalho doméstico e contribuição para questões socioambientais.

Em relação a seus efeitos, o teletrabalho pode ter efeitos positivos na satisfação profissional, no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, redução de tempo de viagens, alívio no sistema urbano de trânsito e na produtividade, especialmente no caso de colaboradores que se deparam com grandes distâncias para o trabalho (De Abreu e Silva, 2022, Çoban, 2021, Andrade & Souza, 2023, Aguiar *et al.*, 2022, Sousa-Uva *et al.*, 2021, Mele *et al.*, 2023, Élldér, 2020).

A adoção do teletrabalho gera impactos na intenção de rotatividade, estresse, saúde, compromisso organizacional, desempenho organizacional percebido, bem-estar efetivo, resiliência, custos de viagem, envolvimento no trabalho, engajamento no trabalho, sociabilidade, etc. (Mele *et al.*, 2023). As estratégias de teletrabalho mais implementadas tendem a ser as mais positivamente associadas ao desempenho no trabalho, quando o trabalho é orientado para a tarefa e contribui para a manutenção do contato social (Härtel *et al.*, 2023).

Outro efeito do teletrabalho é relacionado ao aumento da eficiência, redução do risco da síndrome de burnout (Moens *et al.*, 2020), isolamento profissional, maior intercâmbio entre líderes (Vries *et al.*, 2019), problemas relacionados à gestão de tempo de teletrabalhadores com filhos pequenos e/ou quando usam o smartphone para fins profissionais fora do horário de trabalho (Thulin *et al.*, 2019).

O teletrabalho melhora a gestão de pessoas com deficiência, sua saúde, seu desempenho no trabalho e as oportunidades pessoais para estes indivíduos (Lake & Maidment, 2023).

Em termos de liderança, o teletrabalho estimula o comportamento de cooperação entre líder e liderados em detrimento do comportamento de maior subordinação (Stanciu *et al.*, 2023). O teletrabalho domiciliar afeta negativamente o envolvimento no trabalho através do isolamento e da pressão no local de trabalho, mas a liderança e apoio às questões familiares podem enfraquecer esta influência negativa (Wang *et al.*, 2023).

No entanto, a implementação do teletrabalho em organizações públicas pode ser desafiadora devido a vários fatores, incluindo barreiras legais, resistência cultural, falta de infraestrutura tecnológica adequada e práticas de gestão (Forte *et al.*, 2021, Machado & Toledo, 2022, Andrade & Souza, 2023, Aguiar *et al.*, 2022).

Portanto, na seção seguinte, discute-se o teletrabalho em organizações públicas brasileiras e portuguesas.

2.2 Teletrabalho em organizações públicas no Brasil e em Portugal

No Brasil o teletrabalho está regulamentado por lei desde 2017, com a promulgação da Lei nº 13.467/2017, que introduziu a possibilidade de trabalho remoto na legislação trabalhista. A adoção do teletrabalho nas organizações públicas no Brasil tem sido lenta, mas que aos poucos vem se desenvolvendo, principalmente no governo federal, incorporando na cultura organizacional e trazendo resultados mais tangíveis (Andrade & Souza, 2023). Os motivos da não implantação nas demais organizações federais se deve a fatores como: resistência dos gestores, falta de infraestrutura e barreiras culturais (Vilarinho *et al.*, 2018).

No entanto, a pandemia da Covid-19 obrigou muitas organizações públicas a adotar o teletrabalho para cumprir os regulamentos de distanciamento social. Além disto, a pandemia acelerou a adoção do teletrabalho nas organizações públicas, mas ainda existem desafios relacionados à infraestrutura tecnológica e à capacitação dos funcionários (Costa e Silva *et al.*, 2022, Machado & Toledo, 2022).

Um dos benefícios do teletrabalho em organizações públicas no Brasil é o potencial de redução de custos. O teletrabalho pode reduzir os custos associados ao espaço e transporte para o escritório, o que pode ser significativo para organizações públicas com orçamentos limitados como também para os servidores (Filardi *et al.*, 2020, Mele *et al.*, 2023). Entre março de 2020 e junho de 2021, só no governo federal foram economizados 1,419 bilhões de reais ou 287 milhões de dólares (Brasil, 2022a). No entanto, também existem preocupações sobre o impacto do teletrabalho na produtividade e no bem-estar dos funcionários (Velasco *et al.*, 2023).

Como forma de contornar esta questão da produtividade, o Decreto Lei n. 1590/1995, traz pela primeira vez a possibilidade de um servidor público do governo federal, ser dispensado do controle de assiduidade. Com base neste decreto, aproximadamente 16 instituições implementaram o teletrabalho, tais como Receita Federal, Auditoria Geral da União, Instituto Nacional do Seguro Social, Controladoria Geral da União, dentre outras. Contudo, o Programa de Gestão de Desempenho que permitia a dispensa do controle de assiduidade, citado neste decreto-lei, só foi regulamentado em 2018 que após modificações tem sua última versão o Decreto n. 11072 de 2022 (Brasil, 2022b).

Cabe ressaltar que o Programa de Gestão de Desempenho não tem como foco principal o teletrabalho em si, tem como objetivo organizar e avaliar as ações realizadas pelos servidores públicos, com ênfase nos resultados e na excelência dos serviços oferecidos à sociedade. O

programa faz uso de controle de desempenho baseado em metas planejadas e controladas, sendo possível os servidores realizarem suas atividades de forma presencial ou por teletrabalho, podendo haver uma composição híbrida entre estas duas formas (Brasil, 2022b).

Tal como no Brasil, a pandemia de Covid-19 obrigou muitas organizações públicas em Portugal a adotar o teletrabalho. O trabalho remoto foi amplamente adotado na administração pública de Portugal. Apesar de estar previsto nos artigos 68º e 69º da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (aprovada pela Lei n. 35/2014, de 20 de junho), até 2020 o teletrabalho na administração pública era pouco comum. A pandemia acelerou a adoção do teletrabalho nas organizações públicas, embora com um planeamento precário ou mesmo sem planeamento, como solução imediata, garantindo a segurança dos trabalhadores naquele momento (Madureira & Rando, 2022). Contudo, a utilização do teletrabalho mostrou todo o potencial para que se torne uma característica mais permanente dos arranjos de trabalho no futuro (Forte *et al.*, 2021, Madureira & Rando, 2022, Mendonça *et al.*, 2022).

Conforme definido pela Resolução do Conselho dos Ministros n. 157/2021, o teletrabalho é obrigatório nas situações em que o trabalhador se enquadra no regime especial de proteção de pessoas com condições de imunossupressão, certificado por um médico, conforme estabelecido no artigo 25.º-A do DL n.º 10-A/2020, de 13/03; se tiver uma deficiência com um grau de incapacidade igual ou superior a 60%; e quando tem um filho ou dependente a cargo, independentemente da idade, com deficiência ou doença crónica considerado de risco pelas autoridades de saúde e impossibilitado de frequentar atividades presenciais em grupo.

Além disso, é previsto que o teletrabalho é obrigatório sem necessidade de acordo quando as funções do trabalhador o permitem e quando o funcionário público tem condições para desempenhar essas funções. Cabe ressaltar que estão excluídos da obrigatoriedade do teletrabalho os trabalhadores dos serviços essenciais como educadores de crianças, profissionais da saúde, segurança pública, dentre outros. Em outros casos, o teletrabalho pode ser adotado com um acordo escrito entre o trabalhador e o empregador. Pode ser estabelecido um regime alternado entre trabalho remoto e presencial (Portugal, 2021).

No entanto, ainda existem desafios relacionados às questões tecnológicas, legais e individuais (Madureira & Rando, 2022), tais como conflitos entre vida profissional e pessoal, sobrecarga de funções, uso de tecnologia relacionada ao trabalho após o expediente e baixa autonomia no trabalho (Andrade & Lousã, 2021), problemas físicos como posturas inadequadas, movimentos repetitivos, longos períodos de trabalho contínuo, sedentarismo e psicossociais como distúrbios do sono, estresse relacionado ao trabalho e isolamento social (Forte *et al.*, 2021).

Foi verificado que a aptidão das pessoas em trabalhar de forma remota e seu domínio de novas tecnologias contribui para que estes se voluntariem a desempenhar suas funções por meio do teletrabalho. Quando o teletrabalhador não se sente à vontade para se voluntariar ao teletrabalho, acaba gerando redução do envolvimento no trabalho e aumento da exaustão (Lopes *et al.*, 2023; Dias *et al.*, 2022).

O comportamento do supervisor de apoio à família do teletrabalhador foi um fator importante na adoção deste tipo de trabalho, permitindo que os trabalhadores possam gerir suas responsabilidades familiares e profissionais, prevenindo situações estressantes e garantindo níveis mais elevados de bem-estar. Neste aspecto, destaca-se a relevância em considerar fatores contextuais na implementação do teletrabalho (Carvalho *et al.*, 2022).

Apesar destes desafios, o teletrabalho se mostrou oportuno para oferecer diversos benefícios às organizações públicas em Portugal. Por exemplo, o teletrabalho pode reduzir os custos associados ao espaço e transporte do escritório, o que pode ser significativo para organizações públicas com orçamentos limitados, além de promover a sustentabilidade. O teletrabalho também pode levar ao aumento da satisfação no trabalho e comprometimento (Forte *et al.*, 2021, Sousa-Uva *et al.*, 2021).

Aparentemente muitos pontos são comuns entre os dois países, contudo nenhum estudo se dedicou a fazer uma pesquisa comparativa, sendo este o objetivo central deste artigo.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

O escopo desta pesquisa é investigar a gestão de pessoas em teletrabalho em organizações públicas com objetivo de comparar estas práticas pela ótica de gestores públicos do Brasil e Portugal, descrevendo estas políticas, práticas, estrutura organizacional atual, mudanças na estrutura para adequação do teletrabalho, percepção dos gestores sobre o teletrabalho e sobre o teletrabalho em sua organização.

Para tanto, Gonçalves e Gonçalves (2021) discutem sobre a validade das pesquisas qualitativas quando em suas estratégias contém além do desenho da pesquisa, o tipo de recolha de dados, análise dos dados e apresentação.

A pesquisa foi delineada usando uma abordagem qualitativa buscando investigar os fatores que influenciam a implementação do teletrabalho em organizações públicas no Brasil e em Portugal, para avaliar medidas de desempenho, critérios de seleção para o teletrabalho e demais desafios e oportunidades do teletrabalho.

A administração pública enquanto campo empírico se justifica considerando que por meio de suas ações, políticas e serviços públicos, contribui significativamente com o

desenvolvimento da sociedade (Farca & Dragos, 2020). Pesquisas neste campo atende aos 17 objetivos do desenvolvimento sustentável da Organização das Nacionais, uma vez que a participação da administração pública das nações pode contribuir significativamente com o desempenho destes. E, por fim, a gestão pública de pessoas, desempenha um papel significativo, uma vez que esta é considerada função primeira das ciências administrativas, se não sua única função, devido às organizações não existirem sem pessoas (Sievers, 1990).

A amostragem foi realizada por uma técnica não probabilística por acessibilidade ou conveniência. Neste tipo de amostragem os participantes são selecionados de acordo com o acesso que o pesquisador possui no momento do delineamento e execução da pesquisa, de forma que os participantes possam representar a população estudada na maioria dos aspectos (Prodanov & Freitas, 2013).

Como critério para seleção dos participantes, foram escolhidos gestores de organizações públicas do Brasil e de Portugal que possuem experiência com teletrabalho e que possuem em sua equipe pessoas em teletrabalho. No total participaram 34 gestores, sendo 13 brasileiros e 21 gestores portugueses, considerados informantes-chave, uma vez que estes possuem conteúdos significativos para responder adequadamente o objetivo da pesquisa. O tamanho da amostra foi definido por meio da técnica de saturação, uma vez que a inclusão de novos participantes na pesquisa não apresenta resultados diferentes dos já coletados (Fontanella, 2021).

A descrição dos entrevistados está representada no Quadro 1:

Quadro 1. Relação dos gestores participantes da pesquisa

Gestor(a)	País	Sexo	Idade	Alfabetização	TO	TFG	LID
B1	BR	FE	44	Ensino Superior	25	25	70
B2	BR	MA	35	Ensino Médio	7	4	9
B3	BR	MA	54	Doutorado	14	7	45
B4	BR	MA	59	Doutorado	26	20	10
B5	BR	FE	36	Mestrado	10	9	32
B6	BR	MA	52	Mestrado	30	16	28
B7	BR	MA	50	Especialização	22	10	40
B8	BR	MA	61	Doutorado	17	16	80
B9	BR	MA	45	Doutorado	13	9	100
B10	BR	MA	50	Doutorado	28	15	21
B11	BR	MA	35	Ensino Superior	11	4	12
B12	BR	MA	50	Ensino Superior	32	28	460
B13	BR	MA	39	Doutorado	10	2,5	24
P1	PT	MA	58	Mestrado	7	5	9
P2	PT	MA	64	Licenciado	35	30	26
P3	PT	FE	59	Licenciada	9,5	9,5	38
P4	PT	FE	40	Licenciada	5	5	10
P5	PT	FE	60	Mestrado	35	26	54
P6	PT	FE	49	Mestrado	20	7,5	7
P7	PT	MA	40	Mestrado	4,5	3	25

P8	PT	MA	47	Licenciado	24	18	12
P9	PT	FE	43	Licenciada	4	1	16
P10	PT	MA	50	Licenciado	5	3	70
P11	PT	FE	39	Licenciada	12,5	11,5	15
P12	PT	FE	51	Licenciada	27	8	23
P13	PT	FE	47	Licenciada	4	3,5	3
P14	PT	MA	35	Mestrado	12	10	35
P15	PT	MA	42	Doutoramento	14	10	3
P16	PT	FE	45	Mestrado	0,25	0,25	6
P17	PT	MA	48	Mestrado	12	6	4
P18	PT	FE	48	Mestrado	5	5	18
P19	PT	FE	49	Mestrado	1	1	41
P20	PT	FE	45	Licenciada	14	14	6
P21	PT	FE	61	Licenciada	34	11	23

Fonte: dados da pesquisa (2024). Legenda: BR = Brasil; PT = Portugal; FE = Feminino; MA = Masculino; TO = Tempo na organização (em anos); TFG = Tempo na função de gestão (em anos); LID = quantidade de liderados na equipe.

A Tabela 1 mostra de forma agrupada o perfil dos gestores entrevistados.

Tabela 1. Perfil dos participantes da pesquisa

Característica	Subcategoria	Brasil	Portugal	Total
Média de Idade		46,9 anos	48,5 anos	47,9 anos
Escolaridade (Quant.)	Doutorado	6	1	7
	Mestrado	2	9	11
	Licenciado / Graduado	4	11	15
	Ensino Médio	1	0	1
Tempo médio na organização pública		18,8 anos	13,6 anos	15,6 anos
Tempo médio em gestão		12,7 anos	9 anos	10,4 anos
Quantidade média de liderados		71,6	21,1	40,4

Fonte: dados da pesquisa (2024).

O perfil apresentado na Tabela 1 mostra que os gestores participantes da pesquisa possuem uma idade média de 47,9 anos e com bastante experiência em atuação em com uma média de 15,6 anos de atividades nas organizações públicas, o que demonstra seu conhecimento em termos de estrutura e cultura organizacional. Também se observa que a maioria (33 dos 34 gestores) possuem alfabetização de nível superior e com experiência média em gestão de 10,4 anos, mostrando a qualidade do grupo selecionado para se obter as informações necessárias para atendimento aos objetivos de pesquisa propostos.

O roteiro de entrevistas foi desenvolvido com base na revisão teórica e teve a seguinte estrutura: 1. Explicações sobre a pesquisa e as questões éticas envolvidas; 2. Estrutura organizacional em relação ao trabalho remoto, contendo: descrição da estrutura organizacional em relação ao trabalho remoto, caracterização do trabalho remoto na organização, caracterização das alterações na estrutura organizacional para implementação do trabalho remoto e percepção do líder sobre o trabalho remoto em sua organização. 3. Gerenciando equipes remotamente, sendo: e) compreender como a organização lidou com as mudanças na gestão de equipes e compreender os mecanismos que a organização precisa empregar para implementar o trabalho remoto com sucesso. 4. Questões gerais ligadas à percepção do entrevistado sobre o trabalho remoto. Foi também realizado a caracterização dos entrevistados e a caracterização da organização.

No total foram realizadas 33h39 de gravações, sendo 17h52 de entrevistas com brasileiros e 15h47 de entrevistas com portugueses, as quais foram transcritas para realização da análise. As análises das entrevistas foram realizadas pela técnica de análise temática. Trata-se de uma técnica que pode ser aplicada a diversas abordagens teóricas e epistemologias dada sua flexibilidade, podendo ser utilizada em pesquisas com qualquer quantidade de dados e de questões de pesquisa (King & Brooks, 2018; Silva *et al.*, 2020).

A análise temática é uma das ferramentas de análise dentro de uma gama de opções de análise qualitativa como a análise de conteúdo e a Grounded Theory, oferecendo uma análise rica, detalhada e complexa (Silva *et al.*, 2020). A análise temática, para Braun e Clarke (2006), desenvolve-se em seis etapas, as quais não necessariamente precedem umas às outras, são elas: 1) familiarização; 2) geração códigos iniciais; 3) busca de temas; 4) revisão de temas; 5) definição e nomeação de temas e 6) produção do relatório.

Aqui tratamos os códigos e subcódigos como unidades representativas de trechos dos textos para atendimento ao objetivo de pesquisa proposto (King & Brooks, 2018). A organização, preparação dos dados, elementos gráficos e demais representações foi realizada com apoio do *software* MaxQDA v. 24.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Políticas de teletrabalho durante e após a pandemia da Covid-19

O teletrabalho nas organizações públicas não se trata de uma política de gestão de pessoas recente, contudo, com a aplicação de medidas sanitárias e distanciamento social durante

o período pandêmico da Covid-19, sua adoção foi realizada de forma massiva por estas instituições permitindo que os trabalhadores pudessem se isolar em suas casas com menos riscos à saúde e modernizar e adotar sistemas de trabalho remoto baseado em tecnologias da informação e comunicação.

Os gestores relataram suas políticas de teletrabalho durante este período pandêmico conforme apresentado na Tabela 2. Cabe ressaltar que este período foi aproximadamente entre os anos de 2020 e 2021.

Tabela 2. Política de home office durante a pandemia da Covid-19.

Códigos	Brasil	Portugal	Total
Formato do trabalho remoto	5	11	16
Problemas de adaptação ao trabalho remoto	5	3	8
Modernização e mudança cultural	5	2	7
Falta de estrutura	1	2	3
Comunicação	2	1	3
Benchmarking	1	0	1
Projeto piloto	1	0	1

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Os principais aspectos informados pertinentes ao período da pandemia foi o formato do teletrabalho, com 16 participantes informando esta questão e os desafios enfrentados na adaptação ao teletrabalho, com citações de 8 gestores. Os gestores brasileiros informaram a rápida adoção ao teletrabalho, criando regras e melhorando as normas existentes com vistas ao acompanhamento do desempenho dos trabalhadores. Este aspecto foi o principal desafio levantado pelos gestores brasileiros: a dificuldade em medir a produtividade e a falta de parâmetros legais para a aplicação do teletrabalho. Também destacaram a aquisição de *softwares* e licenças. Como mostra o gestor brasileiro: “antes da pandemia a gente não tinha o teletrabalho, era todo mundo 100% presencial. A pandemia deu um grande salto para a instituição aderir ao teletrabalho, nós fomos forçados a entrar no teletrabalho durante a pandemia” (Gestor B2).

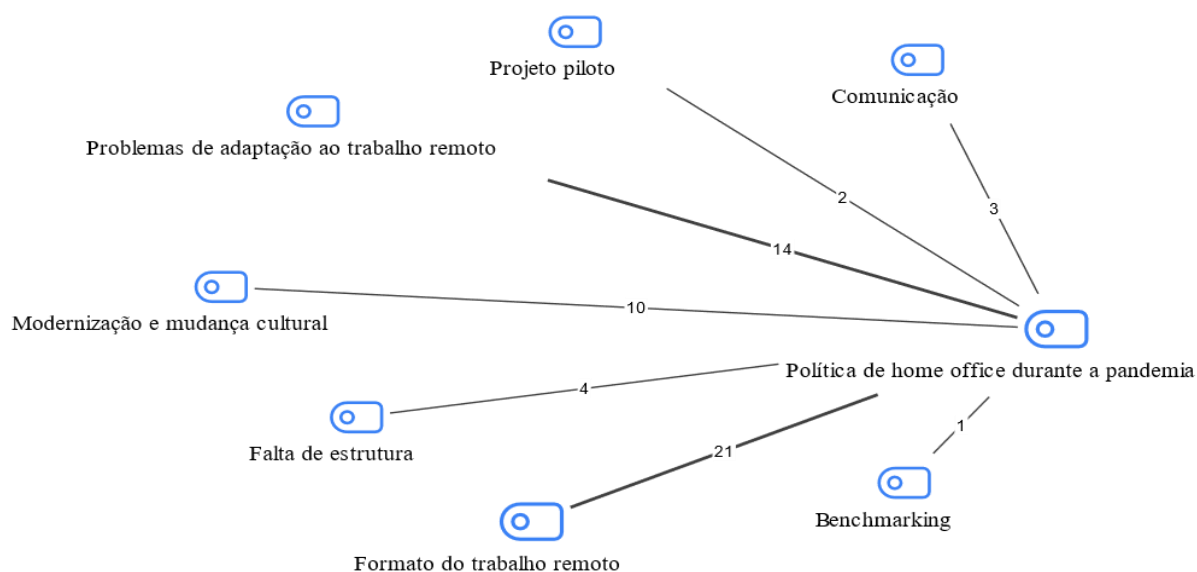
Para os gestores portugueses, da mesma maneira, o teletrabalho foi obrigatório no início da pandemia. Eles implementaram o uso de ferramentas colaborativas como o sistema Microsoft Teams, o que permitiu o funcionamento da grande maioria das atividades. Dentre os desafios enfrentados, destacaram a disponibilização de equipamentos, uma vez que algumas organizações não dispunham de computadores móveis para todos os trabalhadores, o que foi sanado posteriormente. Nesta época, foi relatado também a dificuldade de manter a coesão das

equipes e a necessidade de adaptar funções incompatíveis com o teletrabalho. Contudo, para alguns gestores portugueses foi positivo, como neste trecho:

A partir do momento em que começámos a utilizar o Teams, foi possível estarmos constantemente em contacto uns com os outros: criámos páginas de equipas, portanto, alterámos um bocadinho aquilo que era a nossa forma de trabalhar, adaptamo-nos muito bem. E correu tão bem, tão bem, que eu fiquei fã do teletrabalho (Gestora P11).

Cabe dois destaques em relação às práticas utilizadas por gestores brasileiros na qual informou que realizou *benchmarking* buscando as melhores práticas em organizações em todo o mundo para buscar as melhores soluções para adaptação ao teletrabalho. Como destacado neste trecho: “Quando a gente viu que não ia demorar 60 dias, que o negócio ia ser mais longo, a gente começou a pesquisar o que que outras organizações, grandes empresas no mundo estavam fazendo. E a gente identificou algumas boas práticas”. Outra organização pública brasileira utilizou de um projeto piloto para um programa de gestão de desempenho ainda durante a pandemia para preparar o teletrabalho após passado o período pandêmico.

Figura 1. Sobreposição de citação de subcódigos do subcódigo políticas de teletrabalho durante a pandemia.



Fonte: dados da pesquisa (2024).

No geral não houveram grandes diferenças entre as práticas e desafios entre os gestores brasileiros e portugueses, conforme mostra a Figura 1, destacando a questão do formato do trabalho remoto e os problemas decorrentes desta mudança. Não houve sobreposição de códigos dentro do código política de home office durante a pandemia.

Dentre as práticas inovadoras identificadas, pode ser observado a busca de conhecimento e *benchmarking* internacional e projeto piloto para melhor adaptar as equipes para atuar de forma remota, especialmente em termos de apoio estrutural e de saúde.

Com base nas informações, observa-se que a adoção do teletrabalho durante a pandemia encontrou dificuldades significativas, incluindo infraestrutura tecnológica inadequada e falta de capacitação dos funcionários, corroborando com Costa e Silva *et al.* (2022). Outro ponto que vai de encontro a outras pesquisas trata-se do planejamento, muitas vezes precário ou inexistente, resultando em desafios adicionais na implementação eficaz do teletrabalho (Madureira & Rando, 2022). Contudo, neste período, as medidas de distanciamento social permitidas pelo teletrabalho, visando segurança e continuidade das ações públicas, foi importante apesar dos desafios de infraestrutura e capacitação (Ikegami *et al.*, 2023; Costa e Silva *et al.*, 2022).

Estas experiências proporcionaram uma visão sobre o teletrabalho que foi utilizado para a gestão após o período pandêmico. Os pontos discutidos estão apresentados na Tabela 3.

Tabela 3. Política de home office após a pandemia da Covid-19.

Códigos	Brasil	Portugal	Total
Manutenção do teletrabalho/híbrido	10	7	17
Modernização e mudança cultural	5	1	6
Dificuldades em voltar ao presencial	5	0	5
Retorno ao presencial	4	1	5
Projeto piloto	4	0	4
Experiência anterior	1	1	2

Fonte: dados da pesquisa (2024).

No que toca às atividades pós-pandemia, 17 entrevistados de ambos os países informaram que mantiveram de alguma forma o teletrabalho, sendo com a carga horária de trabalho 100% à distância ou em regime dito híbrido, tendo uma parte do trabalho realizado dentro das instalações da organização pública e outra à distância.

O formato do regime híbrido apresentado foi: um dia a cada mês, um dia a cada quinze dias, um dia por semana, dois dias por semana e três dias por semana. No regime 100% à distância, foram mencionados casos de encontros presenciais a cada semestre, especialmente para realizar interação social, integração, identificação organizacional e absorção da cultura organizacional.

Outro ponto destacado por 6 gestores foi a modernização e mudança cultural. Neste aspecto, a adoção desta nova forma de trabalho aumentou a produtividade e melhorou a

virtualização, como apresentada no trecho do gestor brasileiro: "A gente aceita uma virtualização que a gente não aceitava antes e prepara, enfim, a pandemia deixou esse legado"(Gestor B12). E na fala do gestor português: "Num espaço de... vão fazer 4 anos, a evolução foi brutal, porque neste momento, inclusivamente, todo o investimento, especialmente nos últimos 2 anos que foi feito, permitiu-nos dar aqui um salto qualitativo" (Gestora P4).

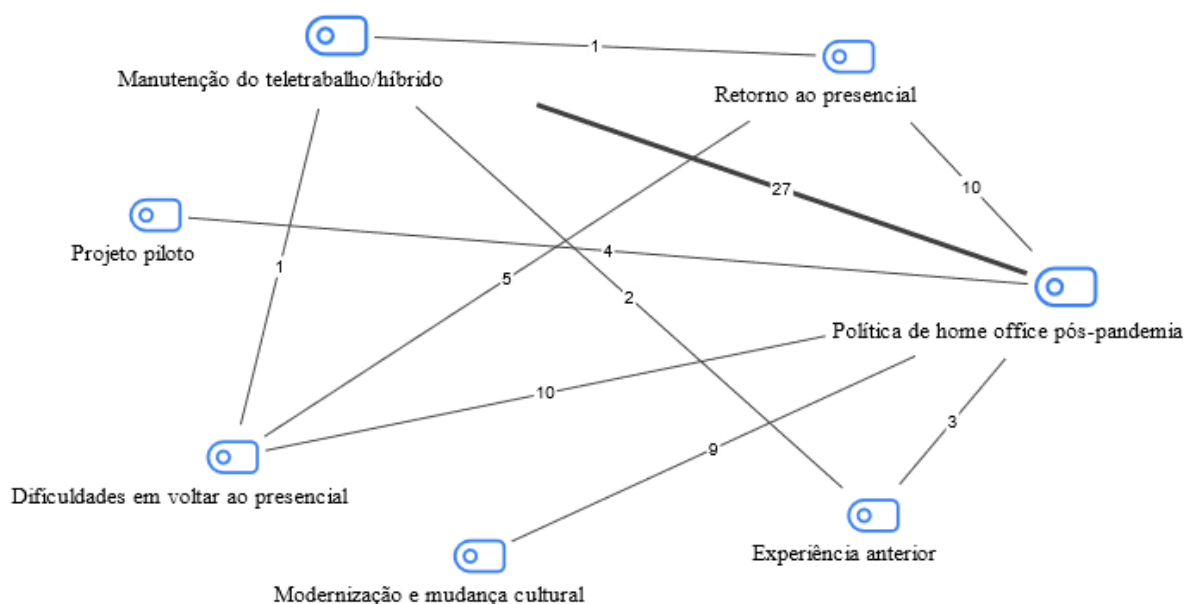
Além disso, a implementação de sistemas de informação para a gestão de desempenho dos trabalhadores foi essencial neste processo, contribuindo tanto para a comprovação das atividades realizadas pelos trabalhadores, como para o acompanhamento do desempenho pelos gestores. A fala do gestor brasileiro representa bem esta situação:

[...] como a gente já tinha um sistema Suap que, quem gerencia é o Instituto Federal do Rio Grande do Norte, que tem lá servidores específicos que foram direcionados, têm TED direcionada para gerenciar o sistema, então isso facilita e faz um sistema paralelo, você ia ter que cadastrar todo mundo, criar, parametrizar, criar critérios, sendo que toda a rede já estava nesse movimento para implementar o programa de gestão (Gestor B13).

Neste ponto, observa-se que a pandemia acaba forçando mudanças que incorporam uma nova cultura organizacional, tanto no modelo de teletrabalho como nos sistemas de apoio, o que acabam gerando resultados mensuráveis como discutido por Andrade e Souza (2023).

As dificuldades de retorno ao presencial relatadas, com registro de 5 gestores, foram casos de trabalhadores com algum tipo de comorbidade ou que acompanha familiar com comorbidade, mantendo a segurança relacionada à saúde, ou porque não se adaptaram ao teletrabalho, tanto em termos de domínio tecnológico necessário, quando em termos de autonomia, organização e gestão de tempo para realização do trabalho. Outros 5 gestores informaram que no pós-pandemia retornaram às atividades de forma presencial.

Figura 2. Sobreposição de citação de subcódigos do subcódigo políticas de teletrabalho após a pandemia.



Fonte: dados da pesquisa (2024).

Os códigos sobrepostos mostraram que os temas relacionados às políticas de home office no pós-pandemia, destacam-se os subcódigos dificuldades em voltar ao presencial, na qual os entrevistados mostraram seus desafios como: trabalhadores que estão em outros municípios, se acostumaram a trabalhar de casa, problemas de trânsito, trabalhadores que precisam cuidar de familiares em casa, dentre outros, ligados às discussões do retorno ao presencial, quando a maioria dos trabalhadores precisaram voltar à prática presencial. Outro destaque são as discussões envolvendo a manutenção do teletrabalho e ter boas experiências de teletrabalho anteriores à pandemia, nestes casos, as organizações que tinham esta prática do teletrabalho, não tiveram dificuldades em manter o teletrabalho após o período pandêmico.

Portanto, no pós-pandemia, as organizações públicas brasileiras iniciaram projetos pilotos de teletrabalho dentro do Programa de Gestão de Desempenho com objetivos de experimentar este modelo que libera o trabalhador do ponto eletrônico e afere presença pelas atividades realizadas. Os destaques foram para a utilização de um sistema de aferição de desempenho e a distribuição de computadores portáteis para utilização em atividades externas, como em outros países. A principal inovação neste período foi relacionada à implementação ou melhoria do sistema de informação de controle do teletrabalho.

Diante destes resultados, a adoção do teletrabalho pós-pandemia enfrenta desafios complexos, como adequação à legislação, dificuldades na adoção ao teletrabalho e falta de infraestrutura tecnológica são obstáculos significativos (Forte *et al.*, 2021; Machado & Toledo,

2022; Andrade & Souza, 2023). A resistência dos gestores e a falta de infraestrutura continuam a ser problemas (Vilarinho *et al.*, 2018).

4.2 Características do teletrabalho nas organizações

As características do trabalho remoto estão demonstradas na Tabela 4.

Tabela 4. Caracterização do trabalho remoto nas organizações.

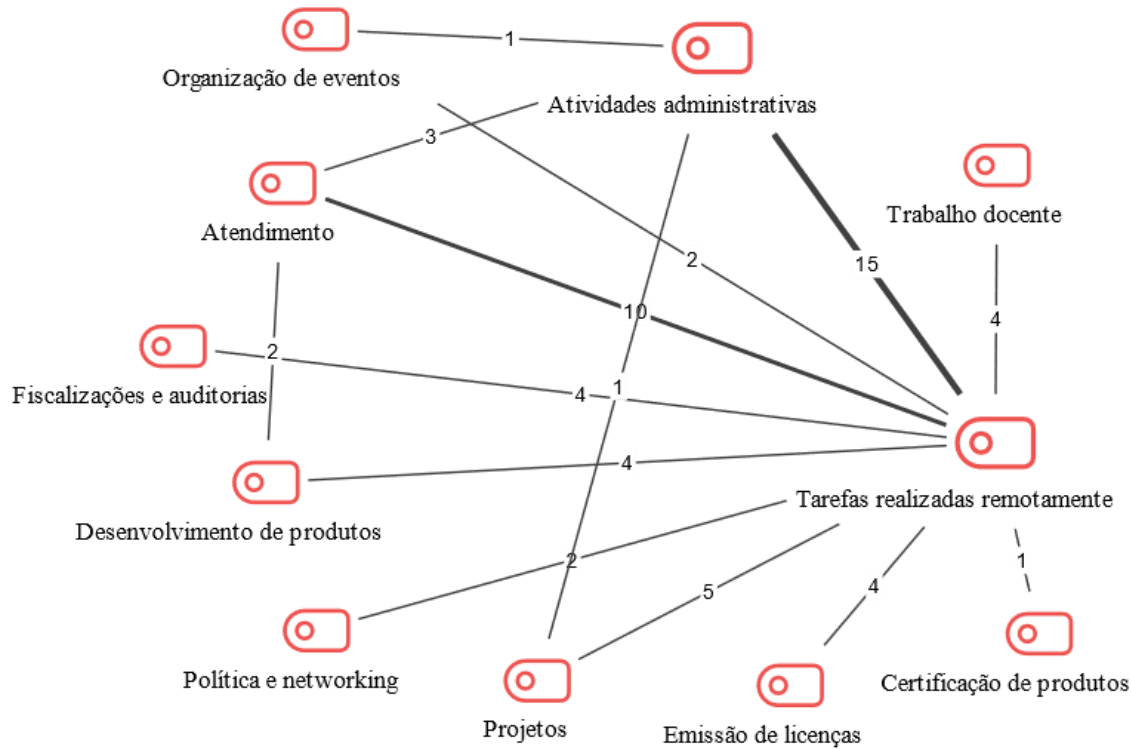
Códigos	Subcódigos	Brasil	Portugal	Total
Tarefas realizadas remotamente	Atividades administrativas	6	3	9
	Atendimento	4	2	6
	Projetos	2	1	3
	Desenvolvimento de produtos	3	0	3
	Fiscalizações e auditorias	2	0	2
	Organização de eventos	1	1	2
	Certificação de produtos	1	0	1
	Emissão de licenças	1	0	1
	Política e networking	1	0	1
	Trabalho docente	1	0	1
Critérios para o teletrabalho	Questão de saúde ou familiar	6	15	21
	Aberto a todos os trabalhadores	10	4	14
	Natureza do trabalho e da atividade	1	6	7
	Avaliação de desempenho presencial	1	6	7
	> Comportamento do trabalhador indefere da modalidade (nível inferior do subcódigo acima)	7	5	12
	Cargos de gestão	3	3	6
	Morar distante	0	4	4
	Disciplina para o teletrabalho	1	3	4
	Capacidade para informática	0	3	3
	Tempo de trabalho	1	1	2
	Qualificação	2	0	2
	Absenteísmo	0	1	1
	Mérito	0	1	1
	Não estar em regime de 30 horas	1	0	1
	Não dever e acumular horas extras	1	0	1
Perfil teletrabalhador	Grupos de minoria - diversidade	1	0	1
	Contexto familiar	8	11	19
	Solicitado pelo trabalhador	2	2	4
	Conhecimento ou habilitação em tecnologia	3	0	3

Distância do trabalho	1	1	2
Ação em qualificação	2	0	2

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Questões que permearam entre as respostas dos gestores foi em relação à adaptação das atividades ao trabalho remoto. Tanto os gestores brasileiros quanto portugueses informaram que as principais atividades desempenhadas pelos trabalhadores foram as administrativas e o atendimento on-line. Contudo, a depender da natureza e objetivo da organização, outras atividades foram citadas como planejamento e execução de projetos, desenvolvimento de produtos, fiscalização e auditorias, organização de eventos, certificação de produtos, emissão de licenças, atividades políticas e networking e trabalho docente. Ressaltam que algumas atividades como atendimento pessoal, limpeza, condução de veículos, segurança patrimonial, dentre outras, não são passíveis de serem realizadas na forma de teletrabalho.

Figura 3. Sobreposição de citação de subcódigos do subcódigo tarefas realizadas remotamente.



Fonte: dados da pesquisa (2024).

Observou-se que as atividades desenvolvidas em teletrabalho, as administrativas sobrepuseram às atividades de atendimento, organização de eventos e de projetos, as atividades

de desenvolvimento de produtos se sobrepuseram às atividades de atendimento, conforme apresentado na Figura 3.

As características das tarefas realizadas de forma remota devem passar pelo que Mele *et al.* (2023) apresentaram: a alteração do espaço de trabalho, ou seja, deve ser desenvolvido fora do ambiente corporativo; a flexibilidade de horários, podem ser desenvolvidas em diferentes momentos; o uso de tecnologias de apoio para interação, comunicação e organização do trabalho; e a autonomia do trabalhador permitindo que seja realizada as tarefas e tenha o desempenho exigido. Neste aspecto, as tarefas realizadas remotamente apontadas pelos gestores possuem estas características.

Em relação aos critérios para que os trabalhadores desenvolvam suas atividades de forma remota, 100% à distância ou híbrida, os códigos com maior destaque foram as questões familiares e de saúde, com 21 gestores indicando, e aberto a todos os trabalhadores com 14 gestores indicando. Algumas diferenças foram observadas em relação aos gestores portugueses e brasileiros, para os portugueses a natureza do trabalho e da atividade foi mais ressaltada do que para os brasileiros. A questão de todos os trabalhadores poderem aderir ao teletrabalho é ressaltada mais pelos gestores brasileiros. Esta é uma questão particular ao Brasil pela terceirização de serviços como limpeza e segurança que, neste caso, estes trabalhadores não são considerados do quadro do órgão público participante da pesquisa e, por isso, não foram incluídos nestas discussões pelos gestores quando mencionam que todos os trabalhadores podem serem passíveis de teletrabalho.

A avaliação de desempenho presencial dos trabalhadores também surge como um critério importante, especialmente para os gestores portugueses que fizeram a maior parte das indicações. Ainda nesta temática, uma discussão recorrente entre os gestores de ambos os países foi em relação ao comportamento do trabalhador público, muitas vezes o trabalhador que tem um desempenho e comprometimento na modalidade presencial, o faz da mesma forma ou mais acentuada no teletrabalho, assim como o trabalhador com baixa produtividade, apresenta problemas tanto no presencial como no remoto. Como ressaltado neste trecho:

Tenho perfeita noção que o tipo que fazia pouco quando estava presencial passou a fazer menos quando não está em presencial, porque tudo é uma desculpa. O tipo que fazia muito, que está comprometido, que se quer entregar, que está *driven* e a entregar, eh, pá, esse gajo, se o mandassem fazer ao contrário ele ia fazer ao contrário. Isso tem a ver mais com a natureza da pessoa (Gestor P14).

discutido pelos gestores que os trabalhadores podem estar em teletrabalho para atender à questões particulares, mas que é necessário realizar as entregas pré-estabelecidas.

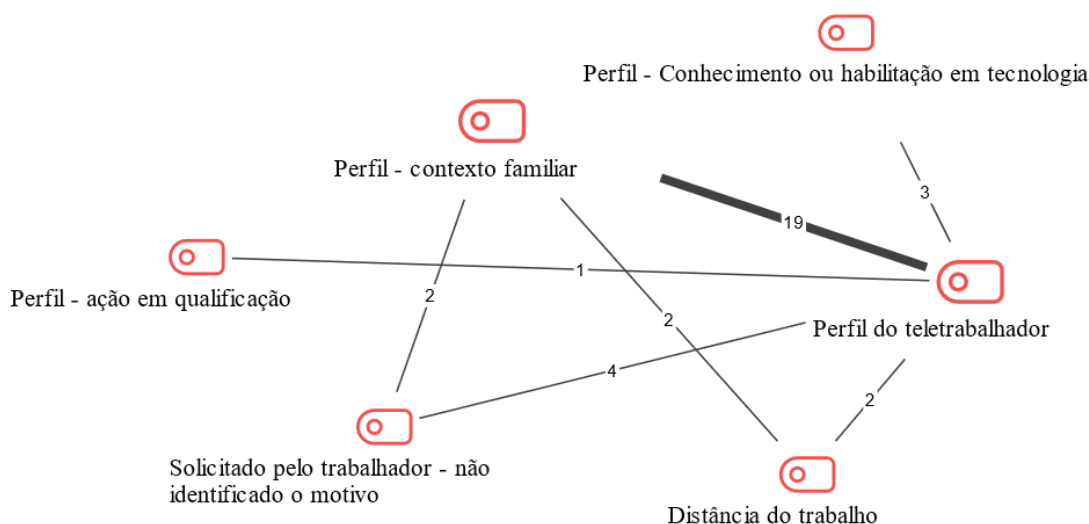
Nesta discussão sobre os critérios para entrar em teletrabalho, o período pandêmico da Covid-19 trouxe lições em relação ao cuidado com a saúde dos trabalhadores, sendo este um critério que ainda permeia após este período (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020). Outro ponto apontado pela literatura é em relação à competência dos trabalhadores em fazer gestão de tempo, ter autonomia, se responsabilizar e se comprometer com as entregas (Slyke *et al.*, 2022) e resiliência e questões ligadas a conflitos trabalho-família (Wang *et al.*, 2023). As habilidades em termos de utilização de tecnologias de comunicação e informação são pontos discutidos por Nakrošienė *et al.* (2019), Lopes *et al.* (2023) e Dias *et al.* (2022) e observados na recolha dos dados. Estes autores sinalizam que o apoio da estrutura e capacitação por parte da organização é um fator de sucesso.

O perfil do teletrabalho está muito ligado aos critérios para os trabalhadores atuarem de forma remota. Corroborando com este fato, 19 gestores apontaram que os motivos dos trabalhadores estarem em teletrabalho são por questões familiares e de saúde. Em Portugal, existe uma questão legal, como apresentado pelo gestor:

[...] que são com filhos menores até três anos, pessoas que tenham estatuto de cuidador, pessoas que tenham, por exemplo, que prestar apoio, pronto que sejam cuidadores, seja pais ou filhos, etc., essas pessoas legalmente têm que ter, nós somos quase obrigados a dar-lhe, quase que não podemos recusar a atribuição, de resto não, de resto é uma questão de preferência da pessoa (Gestora P18).

Outros perfis também foram apresentados como a questão do próprio interesse do trabalhador, sem apresentar sua motivação para acender ao teletrabalho; o conhecimento ou habilitação em tecnologia, a distância de sua moradia ao seu trabalho e quando o trabalhador está realizando algum curso fora da cidade onde trabalha, como nos casos de cursar mestrado, doutorado, etc.

Figura 5. Sobreposição de citação de subcódigos do subcódigo perfil do teletrabalhador.



Fonte: dados da pesquisa (2024).

Em termos de perfil, como mostra a Figura 5, as sobreposições de subcódigos ocorreram com contexto familiar e distância do trabalho e com solicitado pelo trabalho, marcando esta questão da necessidade do trabalhador para atender demandas individuais.

Os achados desta subseção corroboram com as questões discutidas por Mele *et al.* (2023) no sentido de que, em muitos casos, os teletrabalhadores possuem responsabilidades familiares que são possíveis de serem organizadas junto com as responsabilidades do trabalho. Com a questão do domínio de tecnologias como discutidos por Nakrošienė *et al.* (2019), Lopes *et al.* (2023) e Dias *et al.* (2022). Aspectos como redução de custos ao trabalhador foram destacados por Filardi *et al.* (2020) e Forte *et al.* (2021).

Em suma, as principais diferenças foram que os gestores portugueses deram mais ênfase à natureza da atividade para a decisão dos trabalhadores atuarem no remoto, já os brasileiros destacaram a possibilidade de todos os trabalhadores entrarem em teletrabalho, contudo, não entram nesta lista os trabalhadores terceirizados, uma vez que estes não estão na folha de pagamento dos órgãos públicos brasileiros participantes da pesquisa. Outra diferença em relação à avaliação de desempenho, os portugueses parecem se interessar mais pela avaliação presencial dos teletrabalhadores enquanto que os brasileiros não apresentaram em relação à esta questão. Contudo, ambos concordam que o comprometimento e a produtividade do trabalhador são aspectos relevantes na avaliação de desempenho e critério importante para decisão sobre o teletrabalho.

Identificado as tarefas, critérios e perfil dos teletrabalhadores, a próxima análise versa sobre as alterações e estratégias que foram realizadas na estrutura organizacional para manter ou implantar o teletrabalho.

4.3 Alterações e estratégias na estrutura organizacional para o teletrabalho

Os pontos de discussão deste tópico estão apresentados na Tabela 5.

Tabela 5. Caracterização das alterações na estrutura organizacional para manutenção ou implementação do trabalho remoto.

Aspectos organizacionais	Políticas e/ou práticas	Brasil	Portugal	Total
Políticas e procedimentos	Treinamento	13	17	30
	Avaliação de desempenho	13	15	28
	Ajustes de horários	10	15	25
	Recrutamento	12	10	22
	Teletrabalho para reter o trabalhador	2	4	6
Cultura organizacional	Interações sociais	9	16	25
	Comunicação	10	11	21
	Treinamento	4	1	5
	Legislação e normas	3	0	3
	Liderança	1	1	2

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Alterações nas políticas e procedimentos de gestão de pessoas para manter ou implantar o teletrabalho nas organizações foram informadas por todos os participantes da pesquisa. As práticas de treinamento para adaptação ao teletrabalho foram as mais informadas pelos gestores, tanto para formação de chefias como para os trabalhadores como nestes trechos representativos:

A gente está tentando implementar, já provavelmente nesse primeiro semestre, se tudo der certo, é uma capacitação para as lideranças da instituição com foco no desempenho das atribuições [...] para que essa forma de olhar para o servidor seja mais nas atribuições e não só no tempo que você fica disponível para instituição (Gestor B2).

O que nós fizemos, até porque nós temos uma organização mais sénior, foi no plano de formação interno tornar obrigatória que pelo menos uma das formações seja em ferramentas de produtividade, portanto, que a malta tenha conhecimentos básicos de Excel, Word, Teams, Office, por aí fora, PowerPoint, isto tornou-se obrigatório para elevar a capacidade (Gestor P14).

Além destes aspectos, Nemteanu e Dabija (2023) mostraram que as ações de capacitação, além das questões técnicas e comportamentais focadas no trabalho, as ações de treinamento podem mitigar também problemas de insegurança e isolamento. Na mesma linha, Ayed *et al.* (2023) e Kim *et al.* (2023) sugerem incluir práticas de bem-estar e qualidade de vida para reduzir problemas de exaustão e ansiedade.

Em termos de avaliação de desempenho dos trabalhadores, os formatos e experiências foram diversos, contudo, um ponto comum entre os gestores é a alteração da avaliação baseada na presença e disponibilidade, como no registro de ponto, para uma avaliação baseada em resultados. Outro ponto em comum entre gestores brasileiros e portugueses é relacionado à adaptação ao teletrabalho, os trabalhadores que não se adaptam são direcionados ao trabalho presencial. Em relação ao período de avaliação de desempenho, quando informado, foram de semanal, quinzenal, mensal, trimestral e semestral.

A avaliação de desempenho é realizada por meio de um plano de trabalho em comum acordo entre o supervisor e o liderado. No Brasil, este plano de trabalho é obrigatório dentro do Programa de Gestão de Desempenho (PGD). Neste plano de trabalho é definido as atividades que serão realizadas e o período para sua execução. Após o período, a chefia realiza a avaliação.

Em termos de dificuldades, ambas as nacionalidades indicaram o aumento de trabalho à chefia para acompanhamento dos trabalhadores e com isso a resistência de chefias em adotar o teletrabalho para seus subordinados. Também foi relatado a dificuldade em definir as atividades e metas a serem cumpridas, uma vez que a natureza das atribuições em muitos casos são diversas, complexas e sazonais. Os brasileiros identificaram a dificuldade em definir metas desafiadoras e justas, não apenas para os subordinados, mas também para as próprias chefias. Foi apontado que existe um desafio em avaliar objetivamente devido à subjetividade em muitos instrumentos de avaliação de desempenho que utilizam o estabelecimento de notas para este fim, além de avaliar as competências técnicas e comportamentais de forma equitativa, considerando a diversidade de funções e perfis. Os gestores portugueses apresentaram dificuldades em adaptar as avaliações tradicionais ao teletrabalho, contudo, foi discutido que o instrumento de avaliação de desempenho muitas vezes é o mesmo quando do regime presencial.

O trecho a seguir retrata as dificuldades em relação à avaliação de desempenho:

Então, a gente não tem um processo avaliativo. Como é que eu avalio isso? O cara do escritório, o pessoal do suporte, ou melhor, vale o custo de ficar avaliando, esse é o calcanhar de Aquiles do modelo, mas que não é próprio do modelo é o fato de que a gente não tem isso estruturado na administração. Mas estamos esperando que vamos aos poucos levar um pouco dessa cultura avaliativa (Gestor B12).

Fica claro a dificuldade em parametrizar a avaliação de desempenho de determinadas funções, mostrando que a avaliação por resultados ainda não está bem estruturada na cultura de organizações públicas, mas que aos poucos vai se consolidando, como no trecho:

As próprias lideranças tiveram que aprender a fazer uma gestão do trabalho completamente diferente, em que não se vai à sala do trabalhador perceber se ele lá está ou não, se ele está a fazer e, portanto, eu acho que a prazo, a minha convicção é que nós vamos transformando uma cultura de presentismo para uma cultura mais orientada... e de controlo de meios para uma cultura mais orientada para o controlo de resultados (Gestor P14).

No geral, as alterações no sistema de avaliação de desempenho proporcionaram ganhos organizacionais no sentido de melhorar a elaboração de metas e entregas mais claras, o estímulo à confiança e autonomia das equipas e integração dos objetivos estratégicos dentro dos planos de trabalho dos trabalhadores. Observa-se que a flexibilidade permitida pelo trabalho remoto exige um planeamento e controlo das atividades mais elaboradas para garantir a sua eficiência como destacado por Groen *et al.* (2018). Andrade e Souza (2023) discutem o Programa de Gestão de Desempenho do governo federal brasileiro, no qual permite que os órgãos públicos integrem este sistema, conforme estabelecido pelo Decreto n. 11.072 de 2022 (Brasil, 2022b), que visa a organização e avaliação dos trabalhadores públicos, com foco essencialmente nos resultados e na busca por melhores entregas e produtividade.

Os modelos de horários ajustados para executar o teletrabalho são distribuídos em duas características:

(1) Horário do expediente de atendimento que pode ser fixo, por exemplo, o trabalhador precisa estar disponível em determinado horário fixo, como explicado: "flexibilidade de local, mas o horário é o horário das 9h às 18h, porque eu tenho banco, eu tenho que rodar a folha numa hora, o Siaf para" (Gestora B1). Ou em horário flexível como no trecho: "não há a carga horária fechada, [...] das 7h às 11h, das 13h às 17h, a carga horária é da pessoa, ela tem a liberdade de estabelecer, então, se ela quiser fazer da meia-noite às 8h, é uma opção dela" (Gestora B5).

(2) Quantidade de dias presenciais e remoto, sendo: todos os dias em trabalho remoto, um a quatro encontros presenciais por ano para reuniões ou confraternizações, um encontro presencial ao mês, dois dias presenciais e três remotos por semana, três dias presenciais e dois remotos por semana. A necessidade de ter os dias presenciais são justificados para interação entre as pessoas, gerar identificação com a organização e planeamento, como no trecho: "olha, eu não vou dar 100%, mas vou dar 80% carga horária de teletrabalho, toda quarta-feira eu quero o setor aqui com as pessoas para a gente fazer reunião do setor, traçar planos, discutir objetivos" (Gestor B13). Contudo, um dos gestores contrapõe esta questão informando:

A minha equipe trabalha de onde quer. Aparece só quando precisa. Eu chamo uma reunião presencial quando tem um assunto que a gente precisa sentar numa roda e conversar sem levantar a mão. E é para o "pau quebrar" mesmo e a gente quer concentração total naquilo, então, eu chamo quando necessário (Gestora B1).

Embora os horários de trabalho à distância sejam atribuídos aos trabalhadores, alguns gestores informam que fica livre também para eles irem trabalhar presencial se assim desejarem ou o serviço exigir: “Portanto, eu não a obrigo a ir, a pessoa pode lá ir uma vez por semana se quiser apenas, mas a pessoa gosta de ir mais vezes” (Gestora P11).

Mele *et al.* (2023) corroboram com os dados coletados que o trabalho requer ajustes nos horários de trabalho para permitir flexibilidade, alternando de algumas horas semanais até mesmo tempo integral em teletrabalho.

Em relação ao recrutamento de pessoal e o teletrabalho como forma de reter e atrair talentos, as informações coletadas mostram duas maneiras de recrutar: externo e interno. A primeira forma, o externo, existe diferenciação entre Brasil e Portugal. No Brasil o formato de recrutamento externo de pessoal não mudou em relação ao teletrabalho, trata-se de um processo burocrático. Os editais de concurso público para ingresso nas carreiras públicas não preveem o teletrabalho. Este fato é reconhecido pelos gestores na qual há uma insegurança jurídica de que se precisar do trabalhador para uma reunião ou atividade presencial, não será possível. Aparentemente em Portugal existe um pouco mais de flexibilidade na qual os processos são divulgados on-line e já se prevê o ingresso em teletrabalho ou no formato híbrido.

Quanto ao recrutamento interno, fica claro em ambos os países que a política de teletrabalho nas organizações públicas é uma forma eficaz de atrair e reter talentos, como no trecho:

Temos a possibilidade de recrutar as pessoas pelos seus talentos, não pelos seus endereços. Pudemos reter pessoas que se licenciariam ou se desligariam dos cargos para mudarem de cidade ou de país. Temos equipes distribuídas, otimizando a alocação de recursos humanos pelas suas competências (Gestora B1).

Portanto, o recrutamento externo não permite a adoção do teletrabalho, especialmente no Brasil em que o trabalhador, ao ingressar no serviço público, precisa atuar presencialmente para que seja garantido a sua adaptação ao serviço público e só depois deste período pode entrar em teletrabalho. Já no recrutamento interno, algumas vagas surgem exclusivamente para o formato de teletrabalho, tornando o processo, inclusive, competitivo.

Os achados permitem observações em termos de recrutamento e retenção de pessoal uma vez que existe a vontade do trabalhador em se manter em teletrabalho, especialmente quando sua motivação se dá por redução de custos e questões familiares, o que se alinha com os achados de Mele *et al.* (2023). O apoio institucional no sentido de permitir o teletrabalho acaba por contribuir com a retenção e recrutamento dos trabalhadores como observado por Nakrošienė *et al.* (2019).

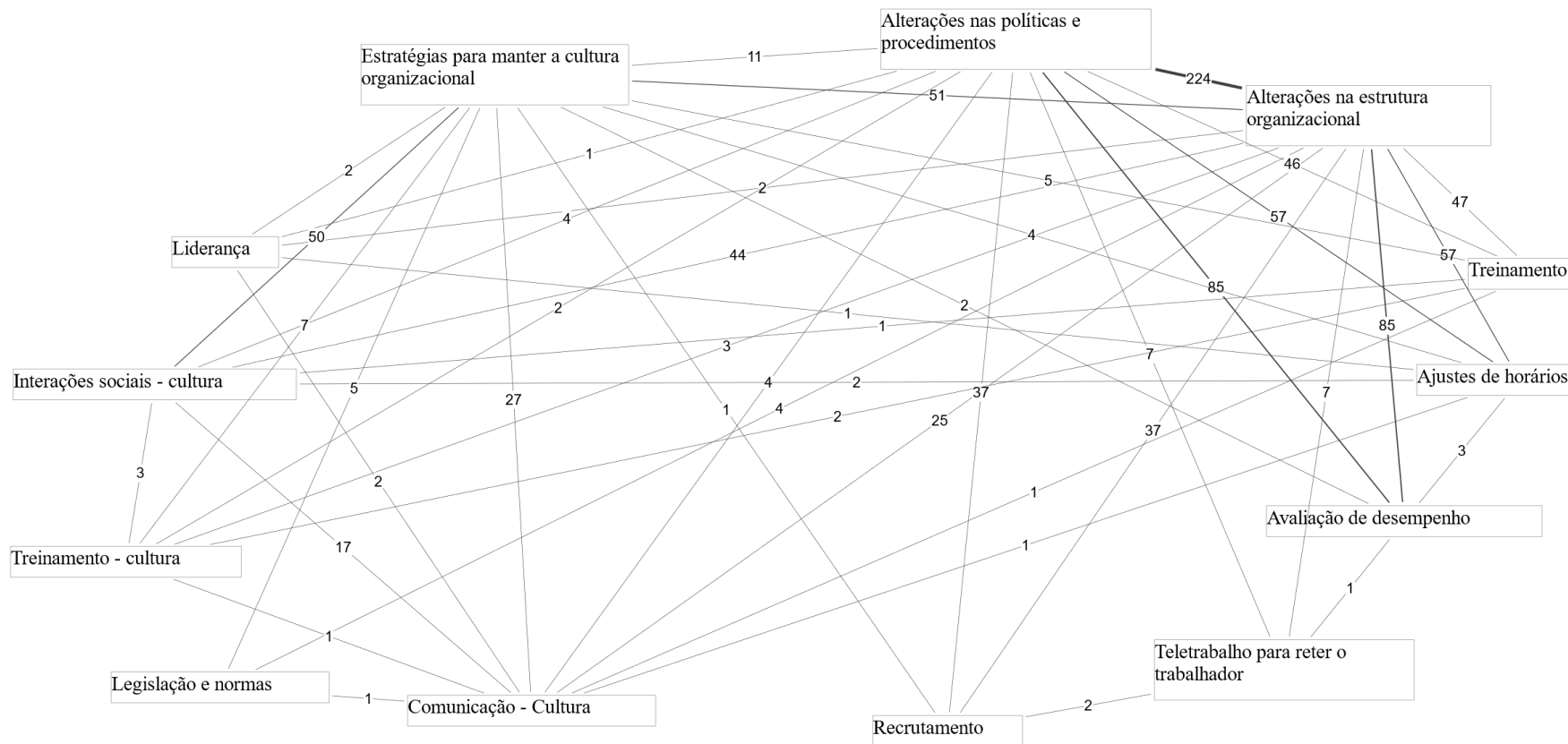
As estratégias para manter ou realizar alterações na cultura organizacional foram discutidas pelos gestores e os principais pontos foram relacionados às interações sociais, especialmente indicado pelos gestores portugueses, fomentando reuniões, confraternizações para que as pessoas possam se encontrar e até mesmo colaborar no trabalho. Para os gestores brasileiros, há um esforço em divulgar por meio de ações de comunicação as políticas e procedimentos por meio de tecnologias de comunicação, inclusive para manter a integração e resolução de conflitos. Já para os gestores portugueses, priorizam uma maior formalidade nas comunicações e tentam manter uma cultura ligada ao formato presencial tradicional. Treinamento, especialmente para adaptação do servidor à organização, não se limitando essencialmente ao aspecto técnico, mas também sobre os valores e para integração, possibilitando uma dinâmica colaborativa e comprometida, mesmo que de forma remota. Mudanças na legislação ou normas internas para adequar o comportamento relacionado ao teletrabalho e questões ligadas à liderança como estratégia de gestão da cultura organizacional.

A maior preocupação dos gestores foi com a realização de encontros presenciais e virtuais para interação entre os trabalhadores do órgão público, especialmente entre os trabalhadores que atuam presencial e remoto, sendo considerado de grande importância para manter o espírito de equipe, identificação com a organização, comprometimento e garantindo que o propósito da organização seja internalizado. Como no trecho:

Então, você tem que ter o *onboard*, isso a gente tenta muito, incentiva muito o aumento da comunicação síncrona, você tem que fazer mais registros. Mesmo depois desse tempo todo, a gente estava até discutindo, certas coisas que a gente aplicou. Então, a gente fazia encontros trimestrais, colocava todo mundo aqui no Teams, 400 e tantas pessoas (Gestor B12).

Observa-se importantes atividades e ações em termos de interação, comunicação e apoio das lideranças no sentido de manter o teletrabalhador ligado à organização, inteirado da cultura organizacional. Neste sentido, Härtel *et al.* (2023) e Nemteanu *et al.* (2021) verificaram que a promoção da interação social e ações de comunicação são essenciais para o desempenho das pessoas em teletrabalho.

Figura 6. Sobreposição de citação de subcódigos do subcódigo alterações na estrutura organizacional para manutenção ou implementação do trabalho remoto.



Fonte: dados da pesquisa (2024).

Conforme apresentado na Figura 6, as principais sobreposições de códigos em relação às mudanças na estrutura organizacional para o teletrabalho foram os subcódigos de segunda ordem estratégias para manutenção da cultura organizacional com as alterações na estrutura organizacional, mostrando que muitas das alterações na estrutura organizacional afetam e são afetadas pelas alterações na cultura organizacional. Nos subcódigos de terceira ordem do lado das estratégias para a cultura organizacional destacam-se as sobreposições entre comunicação e interações sociais, uma vez que os espaços e atividades de um acabam oportunizando a realização do outro. Em relação às alterações da estrutura organizacional, destacam-se as sobreposições do subcódigo treinamento com treinamento para cultura organizacional, interações sociais e comunicação.

Como verificado, as adaptações nas práticas e políticas de gestão de pessoas pertinentes à adoção do teletrabalho vão em direção a uma avaliação dos trabalhadores mais focada em metas e resultados em vez de horas trabalhadas. Os gestores brasileiros se mostraram com maior dificuldade em organizar estas metas, em termos de torná-las mais desafiadoras e justas, além de observar uma resistência inicial por parte das chefias na adoção do modelo, justificado pelo medo de perder o controle sobre as pessoas de sua equipe. As leis e normas são um desafio à parte para os gestores brasileiros, considerando-as excessivamente burocráticas em termos de recrutamento externo para trabalho remoto. Os portugueses já demonstraram uma maior flexibilidade na adoção do trabalho remoto, embora considerem a necessidade de ter momentos presenciais para interação entre as equipes, sendo esta importante para manutenção da cultura organizacional. Em ambos os países, a utilização do teletrabalho para atrair e reter talentos é uma prática que pode evitar a rotatividade de pessoal, promover o recrutamento interno e intensificar a competitividade pelas vagas.

4.4 Percepção dos gestores sobre o teletrabalho em sua organização

A percepção dos gestores brasileiros e portugueses em relação ao trabalho remoto possui distintas observações, para tanto, observamos estas percepções no que toca às vantagens e desvantagens da utilização do teletrabalho, tanto na realização das atividades com a carga horária 100% remoto, como também no formato híbrido, sendo parte da carga horária de trabalho remoto e parte presencial. Contudo, as observações referem-se à carga horária remota.

Tabela 6. Percepção do líder sobre o trabalho remoto em sua organização

Vantagens	Br	Pt	Total	Desvantagens	Br	Pt	Total
Desempenho	10	10	20	Comunicação	7	10	17
Redução de custos	8	11	19	Trabalho em equipe	4	8	12
Saúde e qualidade de vida do trabalhador	7	10	17	Interação no trabalho	2	9	11
Comunicação	6	10	16	Desempenho	6	2	8
Organização pessoal do trabalhador	5	8	13	Recursos	3	4	7
Equilíbrio trabalho-família do trabalhador	1	9	10	Falta de envolvimento ou identificação com o órgão	2	3	5
Trabalho em equipe	3	4	7	Aumento de trabalho	3	2	5
Formar e reter equipe	4	1	5	Saúde do trabalhador	3	2	5
Capacitação e investimento em tecnologias	0	4	4	Organização pessoal do trabalhador	1	2	3
Satisfação do trabalhador	2	2	4	Planejamento	0	1	1
Autonomia e responsabilidade do trabalhador	1	2	3	Inibe inovação	0	1	1
Home office como um espaço exclusivo	0	3	3	Relação trabalho família	0	1	1
Teletrabalho como forma de inclusão e diversidade	3	0	3	Negação por parte de chefes	1	0	1
Melhoria de processo	2	1	3	Redução de investimentos	1	0	1
Planejamento e execução do trabalho	1	2	3	Prejuízo no atendimento presencial do cidadão	1	0	1
Dimensionamento da força de trabalho	3	0	3	Avaliação	1	0	1
Avaliação	1	2	3	Feedback	0	1	1
Alinhamento de interesses pessoais e organizacionais	0	2	2				
Redução de conflitos interpessoais	2	0	2				
Meio ambiente	0	1	1				
Visão real do trabalho pelo chefe	1	0	1				
Estruturas físicas compartilhadas	1	0	1				
Feedback	1	0	1				

Legenda: Br = Brasil; Pt = Portugal.

Fonte: dados da pesquisa (2024).

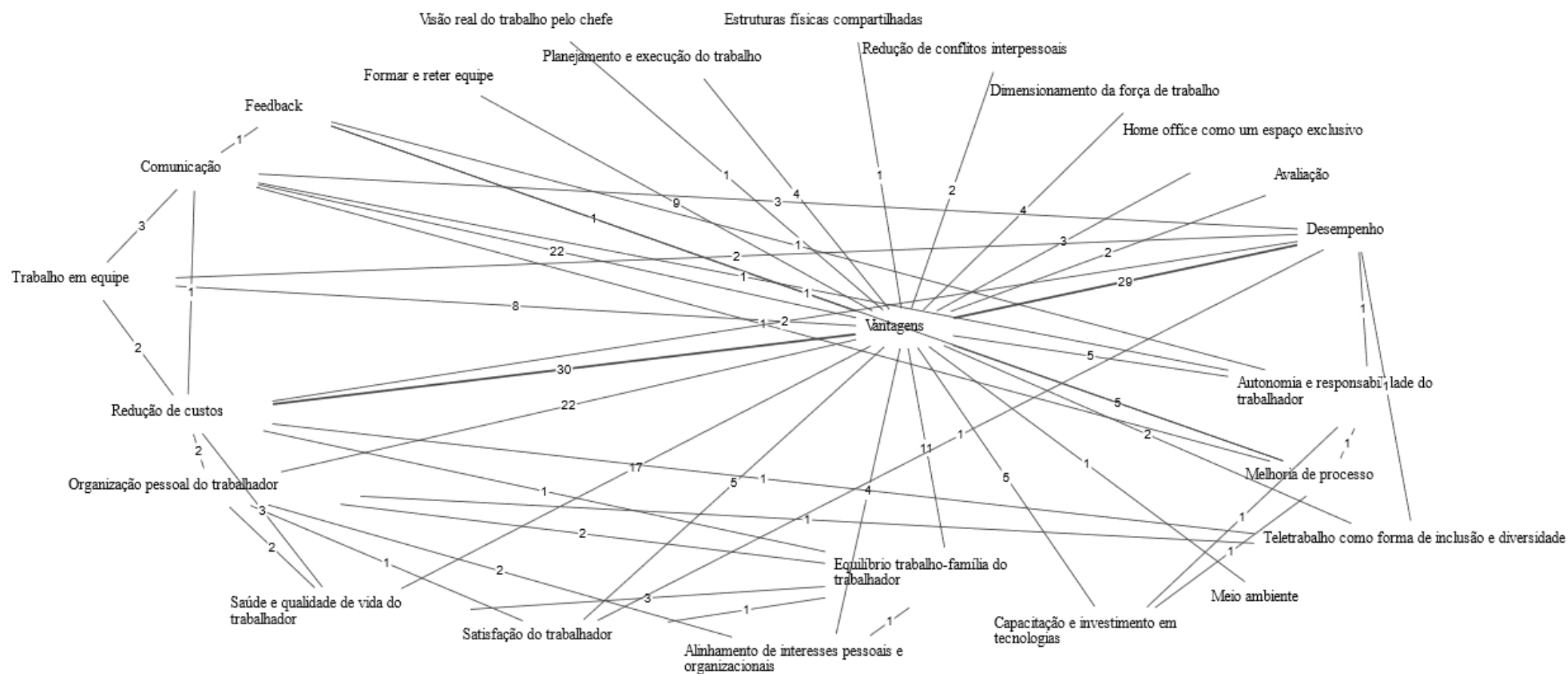
Em termos de vantagens, os gestores de ambos os países estão de acordo e apontam para a melhoria do desempenho dos trabalhadores em teletrabalho, redução de custos e saúde e qualidade de vida do trabalhador, sendo estas observadas respectivamente por 20, 19 e 17 dos 34 gestores participantes.

A melhoria de desempenho é o aspecto mais vantajoso do teletrabalho, o qual também foi levantado nas pesquisas de Mele *et al.* (2023), Wang *et al.* (2023). Trata-se de uma questão muito discutida pelos gestores em dois aspectos: primeiro, uma questão particular do Brasil, em 2018 o governo emite uma instrução normativa do Programa de Gestão de Desempenho que

prescrevia um percentual mínimo de 30% a mais na produtividade de quem atua no programa. Na maior parte dos casos, o teletrabalho é mais de interesse dos trabalhadores do que da gestão, como no trecho: “Há um interesse muito grande de quem está em PGD de permanecer em PGD, então manifestação e interesse quem corre muito atrás é o próprio servidor” (Gestor B10), fazendo com que o trabalhador mantenha ou melhore seu desempenho. O segundo aspecto é relacionado à própria dinâmica social dentro do espaço físico da organização que acaba causando distrações e, conseqüentemente, pior desempenho, como no trecho: “Em termos de concentração, eu acho que isso também é importante, o fato de as pessoas estarem em teletrabalho. Eu às vezes fico em teletrabalho para me concentrar porque aqui na sala é muita gente” (Gestora P13).

O aspecto de redução de custos, tanto para a organização em termos de energia elétrica, manutenção predial, água, etc., como para os trabalhadores como gastos com transporte, pessoas para cuidar dos filhos, etc., contribuindo para a qualidade de vida, foram apontados nas pesquisas de Sousa-Uva *et al.* (2021) e Forte *et al.* (2021), e considerados pelos gestores entrevistados como nos trechos: “A melhoria da qualidade de vida, economia de tempo e de recursos são questões importantes para as pessoas” (Gestora B1); e “também o mais óbvio é a redução do custo, porque menos servidor presencial é menos gasto com água, com energia, com aluguel, entre outras coisas” (Gestor B2).

Figura 7. Sobreposição de citação de subcódigos do subcódigo vantagens do trabalho remoto.



Fonte: dados da pesquisa (2024).

A Figura 7 apresenta as sobreposições de subcódigos do código vantagens do teletrabalho pela ótica dos gestores. Destacam-se as sobreposições entre redução de custos com trabalho em equipe, comunicação, organização pessoal do trabalhador, saúde e qualidade de vida do trabalhador, alinhamento dos interesses pessoais e organizacionais e desempenho, mostrando que na visão dos gestores, o teletrabalho representam múltiplas vantagens e que elas se complementam, tanto em relação aos antecedentes como as questões familiares, trabalho em equipe, etc., como nos resultados como em desempenho, melhoria de processo, saúde e qualidade de vida do trabalhador, etc.

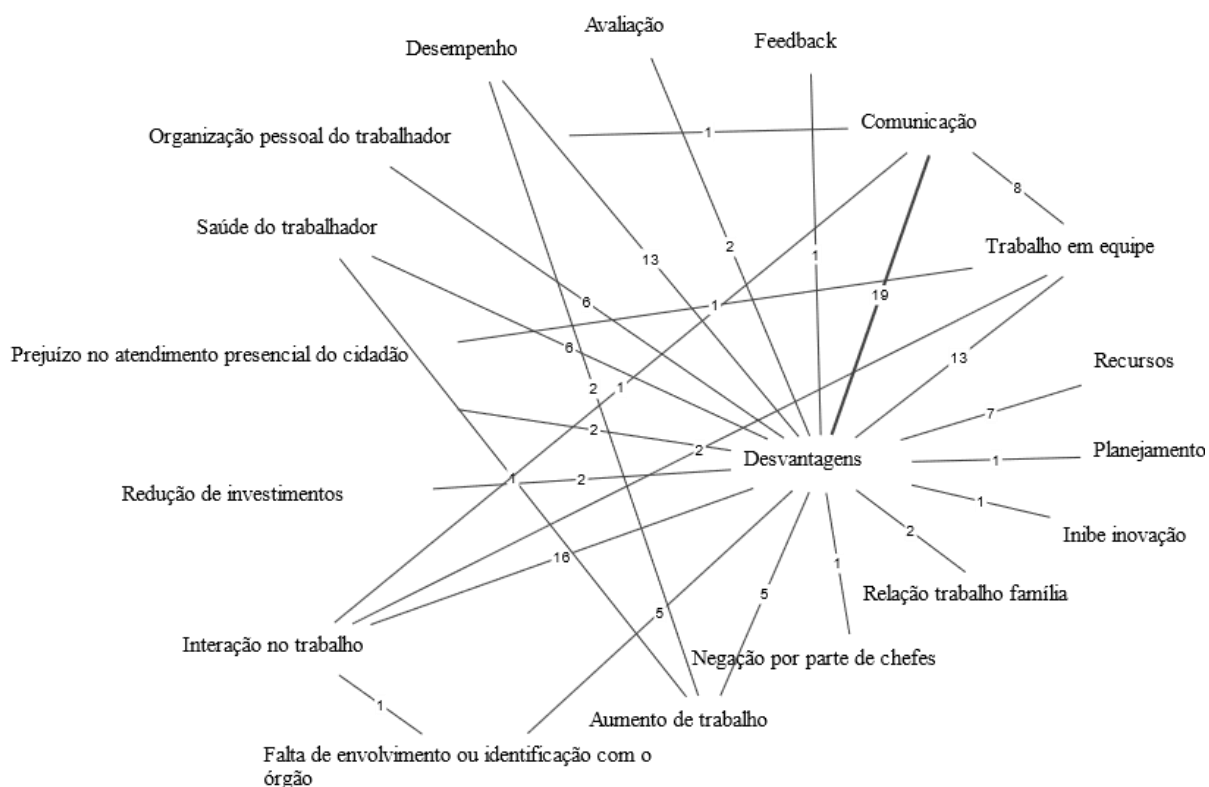
As desvantagens mais apontadas pelos gestores portugueses e brasileiros foram problemas relacionados à comunicação com 17 gestores citando, trabalho em equipe com 12 gestores citando e interação no trabalho com 11 gestores citando.

Observa-se que a comunicação menos frequente com colegas e superiores e a limitação no contato social podem impactar negativamente a satisfação e a produtividade dos funcionários como discutido por Nemteanu *et al.* (2021). Os gestores entrevistados argumentam da necessidade de não deixar os liderados isolados, como no trecho: “é primordial a comunicação clara e frequente com toda a equipe. Isso aí é, sem sombra de dúvidas, o mais importante que você precisa ter para gerir uma equipe que está no teletrabalho” (Gestor B2).

Thulin *et al.* (2019) e Wang *et al.* (2023) apresentam que uma das desvantagens é que o teletrabalho pode gerar isolamento profissional e social, podendo causar maior estresse e diminuir o envolvimento no trabalho. Esta questão é bem representada pelo gestor:

Eu acho que você passa um tempo fora do trabalho, diminui essa liga. Eu acho que o trabalho presencial tem esse algo mais, as pessoas, é mais natural abrir a porta e vai lá dar um abraço, vai tomar um café com um colega, que no teletrabalho isso diminui. Eu acho que é um impacto negativo nas relações pessoais, ficam menos fortalecidas com o teletrabalho (Gestor B8).

Figura 8. Sobreposição de citação de subcódigos do subcódigo desvantagens do trabalho remoto.



Fonte: dados da pesquisa (2024).

Em relação às sobreposições de subcódigos do código desvantagem, observando a Figura 8, temos a maior sobreposição entre aumento de trabalho, desempenho e organização pessoal do trabalhador, caracterizando que esta questão da sobrecarga de trabalho acaba afetando o desempenho e organização, e de interação no trabalho afetando o trabalho em equipe e a comunicação.

As vantagens e desvantagens do teletrabalho, mesmo no formato híbrido, foram apontados de igual maneira pelos gestores portugueses e brasileiros, sendo que as vantagens mais significativas para eles foram a melhoria do desempenho dos trabalhadores, redução de custos organizacionais e pessoais e melhoria na saúde e qualidade de vida dos trabalhadores. As desvantagens apontadas, também de igual maneira, por ambas nacionalidades foram problemas de comunicação, interação social e trabalho em equipe.

4.5 Mudanças na gestão de equipes e mecanismos

As mudanças organizacionais para implementação do teletrabalho foram discutidas pelos gestores entrevistados, proporcionando informações que vão desde os desafios

enfrentados a questões de recursos, motivação, produtividade, dentre outros aspectos. A primeira parte desta discussão trata dos desafios enfrentados apresentados na Tabela 7.

Tabela 7. Desafios na implementação do teletrabalho.

Desafios	Brasil	Portugal	Total
Adaptação ao trabalho remoto	8	6	14
Comunicação e interação de equipe	2	10	12
Problema de desempenho do trabalhador	6	1	7
Avaliação de desempenho	5	2	7
Oferecer recursos ao trabalhador	4	2	6
Critérios para teletrabalho	3	2	5
Retorno ao presencial	0	5	5
Aumento do trabalho da chefia	3	1	4
Sem grandes desafios	0	3	3
Urgências	2	0	2
Responsabilidade com bens e informações da organização	2	0	2
Aumento no volume de informações e de trabalho	2	0	2
Pressão dos trabalhadores para adoção	1	1	2
Flexibilidade serve ao interesse público	1	0	1
Resolução de conflitos	1	0	1
Melhoria de processos	1	0	1

Fonte: dados da pesquisa (2024).

A Covid-19 certamente foi o maior impulsionador da ampla adoção da modalidade de teletrabalho pelas organizações públicas, considerando a necessidade emergencial de manutenção dos serviços públicos e ao mesmo tempo assegurar a saúde dos trabalhadores e cidadãos que necessitam destes serviços. Contudo, estas mudanças ofereceram desafios de natureza distintas aos gestores públicos, sendo as mais citadas a própria adaptação dos trabalhos de uma maneira geral do presencial para o remoto, especialmente no que toca ao próprio gestor, como citado: “tem alguns gestores que não conseguem fazer. Está enraizado no ‘preciso dele aqui 8 horas’, precisa ver ele aqui trabalhando, então tem também essa vertente de querer reduzir ou até mesmo tirar o teletrabalho” (Gestor B2).

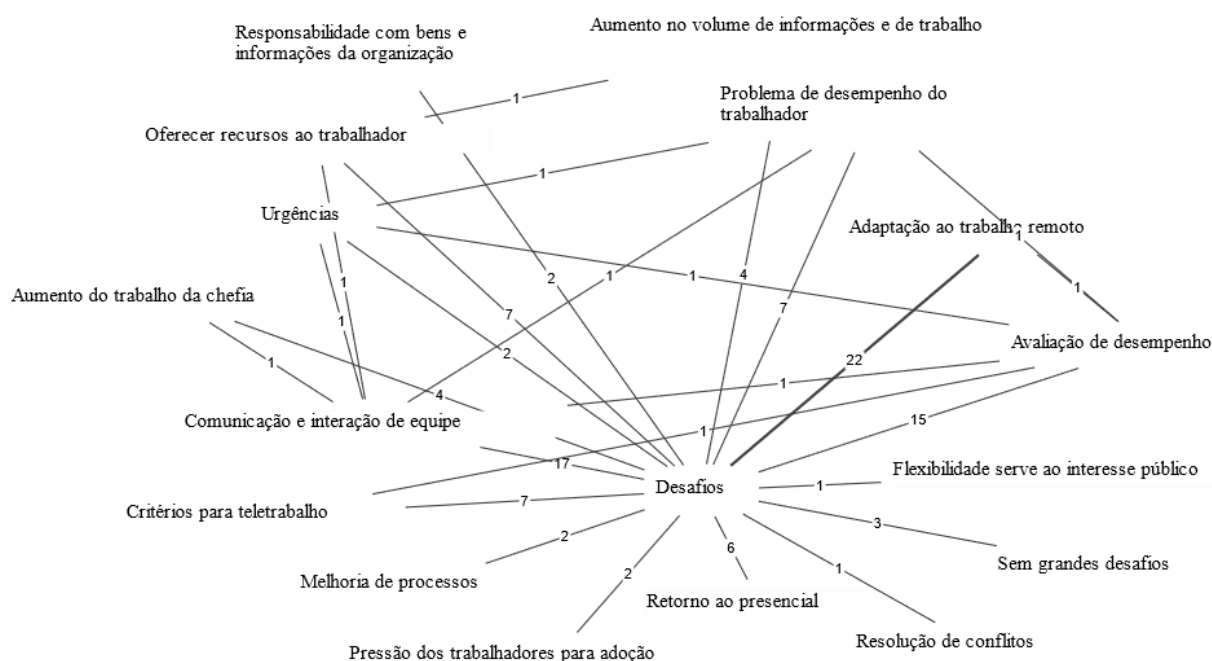
O segundo desafio mais citado foi as mudanças em relação à comunicação e interação das equipes, uma vez que a dinâmica presencial não esteve mais presente, como relatado:

Porque antes era muito fácil descer a escada ou ir falar com a pessoa, neste momento é pegar no telefone e falar, promover reuniões Teams, pode ser mais cansativo, aquilo que se poderia resolver em menos tempo leva-se mais tempo a resolver, acho que nesse aspecto sim, pode ser um desafio, e também é um

desafio para o dirigente manter a equipa unida e continuar a termos espírito de equipa, portanto, também parte de nós fazer essa promoção (Gestora P9).

O terceiro maior desafio foi gerenciar e adaptar a avaliação de desempenho dos trabalhadores e o próprio desempenho do trabalhador, como mostrado pelo gestor: “quem não quer trabalhar, dá um jeito de não trabalhar, seja em trabalho remoto ou presencial. Só que a pessoa que trabalha remoto fica um pouco mais difícil da gente avaliar isso e fazer alguma coisa contra ela depois” (Gestor B11).

Figura 9. Sobreposição de citação de subcódigos do subcódigo desafios na implementação do teletrabalho.



Fonte: dados da pesquisa (2024).

Nas informações prestadas pelos gestores, os subcódigos sobrepostos do código desafios mostraram que a comunicação e interação da equipe se sobrepuseram a oferecer recursos ao trabalhador, urgências, aumento do trabalho da chefia, avaliação de desempenho e problemas de desempenho do trabalhador, mostrando que ruídos na comunicação e interação acabam refletindo nestas outras questões representadas nestes subcódigos.

As diferenças de percepção dos desafios entre os gestores de ambos os países ficaram evidentes, embora os problemas de adaptação ao trabalho sejam comuns entre eles, para os brasileiros, os maiores desafios foram em termos de avaliação de desempenho e o próprio desempenho do trabalhador. Para os portugueses a comunicação e interação social teve um peso maior em termos de desafios.

Na mesma linha, Forte *et al.* (2021) e Andrade e Lousã (2021) também mostram que a adaptação das atividades para o trabalho remoto se mostra um desafio ímpar, especialmente no que tange a integração tecnológica, interação das equipes e a manutenção da comunicação eficiente. Já em relação à liderança, Carvalho *et al.* (2022) relatam a necessidade do apoio da liderança para que o trabalhador otimize sua relação família-trabalho. Stanciu *et al.* (2023) mostram a necessidade, quando em teletrabalho, dos líderes expressarem comportamento cooperativo no lugar de uma liderança mais autocrática.

Os demais aspectos das mudanças na gestão de equipes e mecanismos na implementação do teletrabalho estão dispostos na Tabela 8.

Tabela 8. Mudanças na gestão de equipes e mecanismos na implementação do teletrabalho.

Mudanças observadas	Brasil	Portugal	Total
Acesso a recursos para realizar o trabalho	13	20	33
Bem-estar físico e mental	12	21	33
> Mental	11	16	27
> Físico	6	16	22
Produtividade	11	20	31
Comunicação	11	20	31
Motivação	12	18	30
Colaboração	10	19	29
Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho	11	16	27
Envolvimento	9	16	25
Satisfação	8	14	22

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Como observado na Tabela 8, as maiores ocupações dos gestores neste processo de mudanças para adequação do trabalho remoto foram garantir o acesso a recursos para realizar o trabalho e questões ligadas ao bem-estar físico e mental dos trabalhadores, os quais os gestores de ambas as nacionalidades concordam. Neste aspecto, além da questão dos recursos para realizar o trabalho, a maior parte dos gestores portugueses enfatizaram questões relacionadas à produtividade dos trabalhadores e comunicação. A maior parte dos brasileiros informaram adicionalmente questões sobre motivação.

As mudanças em relação ao acesso a recursos para realizar o trabalho remoto tiveram momentos e estruturas distintas. Primeiro discute-se a questão do acesso no período pandêmico da Covid-19, primeiro pela ausência de equipamentos, como observado no trecho:

Nem sempre, houve aqui uma fase em que nem sequer foi possível a organização disponibilizar recursos materiais para que isso acontecesse e as pessoas todas, com uma grande capacidade de dedicação ao trabalho e de espírito de equipa,

inventaram, muitas até investiram do seu próprio bolso, para adquirir recursos materiais que lhes permitisse trabalhar à distância (Gestora P4).

Ainda no período pandêmico, ações como empréstimos de equipamentos, como no caso apresentado:

A gente criou um WhatsApp onde a pessoa tinha acesso a um catálogo. Neste catálogo ela dizia, eu quero um suporte para notebook, eu quero um suporte para os pés, eu quero almofada de mouse, eu quero mouse, eu quero meu teclado, eu quero segunda tela. [...] E a gente deixou as pessoas pedirem. Quando elas pediam, a gente falava assim: olha, tudo que for pedido até quarta, você retira na sexta. [...] E a gente juntava nessas ações um cartãozinho para você dizendo: ‘Nome, esperamos que essa ação torne o seu home office mais agradável. Conte conosco. Fique em casa por nós. Estamos aqui por você’. [...] E vinha sabe aquele cartãozinho que vem com um ganchinho que você põe na porta do hotel, dizendo limpe o quarto e tal? A gente fez um dizendo: [nome suprimido] está em reunião. Para você pendurar no seu quarto, para o seu filho não bater na porta (Gestora B1).

Adaptação de sistemas para uso em teletrabalho, tanto no período da pandemia quanto após, com adoção de sistemas que rodam em VPN (*virtual private network*), como apresentado: “O que existe para todos é: as pessoas mantêm o seu posto de trabalho e têm que ter um portátil em casa, com ligação à VPN, e esse portátil não é fornecido pela organização” (Gestora P6).

Após o período pandêmico, na maioria das organizações, os equipamentos ficam a custo dos trabalhadores, como no trecho:

Uma das premissas do teletrabalho é que ele tem que ter infraestrutura em casa, a universidade não forneceu infraestrutura para ele, inclusive no nosso, a gente pôs webcam também, era uma infraestrutura necessária, porque fazer reunião com câmera fechada é tenso, mas a gente não forneceu infraestrutura para ninguém. O que a gente fornece é infraestrutura, se precisa ter acesso em VPN essas coisas (Gestor B9).

As preocupações com o bem-estar físico e mental, sendo em programas específicos para contribuir com a saúde mental e física, ou a disponibilização de profissionais de saúde como médicos, psicólogos, etc., ou apenas de iniciativa das lideranças, foram preocupações dos gestores entrevistados, especialmente no caso de teletrabalho, preocupações com o bem-estar mental dos trabalhadores observado pelos brasileiros e de forma igual observado pelos portugueses.

Os gestores portugueses informaram a realização de *webinars* sobre saúde, nutrição e felicidade no trabalho, ofereceram sessões *online* de pilates, meditação e yoga, além de reuniões mensais de convivência chamadas "Cafeína" para combater o isolamento social. Foi também disponibilizado aos trabalhadores consultas psicológicas e serviços de medicina do trabalho. Os gestores brasileiros oferecem suporte psicológico presencial e online, promoveram workshops sobre saúde mental, disponibilizaram iniciativas de ginástica laboral, pausas para descanso e oferecem um diálogo aberto para entender as necessidades individuais dos funcionários. Em algumas organizações, ligam e incentivam a ligação para verificar o estado dos trabalhadores, fazem gestão de conflitos e realocação de pessoal para assegurar um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Cabe ressaltar que as preocupações no período da pandemia foram mais acentuadas e exigiram maiores ações dos gestores em relação ao bem-estar mental como no caso do gestor brasileiro:

Todo mundo recebeu uma ligação. Então, se você era um coordenador geral, a coordenadora geral da gestão de pessoas ligava. Aqui é a [suprimido] do RH, estou ligando para você para saber se você está bem, se sua família está bem, se você está precisando de alguma coisa. Anota o meu telefone se precisar de qualquer coisa. O estagiário ligava para os outros estagiários, o terceirizado ligava para os outros terceirizados, porque às vezes a pessoa se intimidava. Ou você fica assim: "ah, o estagiário me ligou". Então, a gente tentou botar ali a força-tarefa. Em questão de dois meses, todo mundo recebeu uma ligação. A gente chamou a ação de "Acolhe RH". Havia pessoas que diziam: "poxa, obrigada pela ligação, mas está tudo bem, obrigada". E tinha gente que passava duas horas desabafando. Porque precisava conversar com alguém. E aí a gente orientava o RH quando visse assim: se chegou numa situação em que a pessoa está deprimida, o que ela faz? Porque ela não é psicóloga. Tinha um protocolo de o que fazer caso acontecesse uma ligação que dê um BO (Gestora B1).

Ou como nas preocupações com o bem-estar físico e mental, em atividades estruturadas, como no trecho mencionado pelo gestor português:

Os nossos Recursos Humanos foram muito proativos em dar alternativas às pessoas. Ou seja, eles criaram pacotes que a pessoa podia aderir ou não aderir. Ainda hoje, por exemplo, há quem faça yoga online. Ou sessões que tinham mais a ver com a saúde mental. Eles foram muito proativos em pôr no terreno algumas atividades e alguns instrumentos que permitiam que as pessoas que quisessem

[...]. Alertavam muito para as questões de saúde mental, para fazer algum exercício, para fazer as pausas no trabalho, nós temos sempre essa preocupação, os nossos Recursos Humanos são muito ativos nesta área (Gestora P12).

Em termos de produtividade, ficou claro para os gestores portugueses e brasileiros que os trabalhadores em teletrabalho, na maioria dos casos, tiveram um ganho de produtividade. No período da pandemia, a produtividade difere dependendo da natureza, fatores individuais e da própria gestão das equipes, como no trecho:

Eventualmente, a equipe era abalada pelos solavancos da pandemia e conforme o drama das famílias aumentava, sua produtividade caía. Então, naquelas épocas que estava surto aqui, sem leito no hospital, aí alguém estava com Covid, ficava todo mundo na tensão, mas, o melhor dia de cada um, o seu melhor em cada dia era diferente, mas a gente tinha muita confiança que grande parte das pessoas, era a regra, era dar o seu melhor. A exceção era um ou outro que aproveitou a falta dos controles.

Ou pela questão do sentimento de que o teletrabalho é um benefício ao trabalhador e para manter-se na modalidade, é necessário mostrar desempenho, como no caso: “Se desenvolveu a ideia de que você tinha que ter como benefício, de qualquer forma você tinha que devolver à administração um ganho de produtividade individual” (Gestor B12).

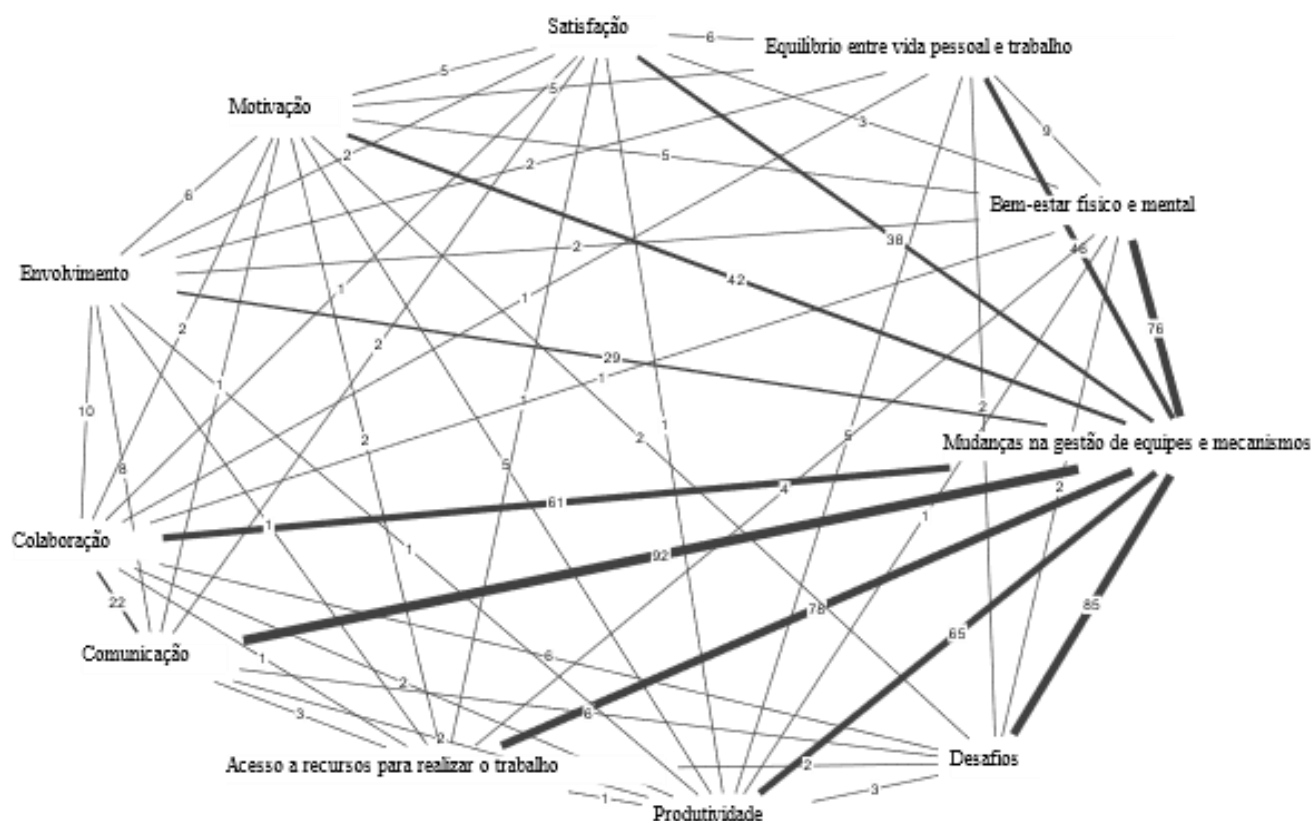
Além destes aspectos, a relação entre qualidade de vida do trabalhador e o modelo do teletrabalho produz melhor desempenho, como observado no trecho:

A gente acha que o servidor quando ele é feliz, ele trabalha melhor. Então, como o teletrabalho traz muito essa questão da melhoria da qualidade de vida, esse benefício particular do servidor, como também teve essa redução, por exemplo no tempo de deslocamento do servidor de sua casa para a instituição, então, deu uma melhora significativa na produção. Melhorou na tramitação dos processos, melhorou bastante a qualidade do trabalho como um todo. Então, teve um impacto muito bom essa mudança, nessa questão organizacional da implementação do teletrabalho para os servidores (Gestor B2).

Mudanças em relação à comunicação foram apresentadas como um fator essencial para o sucesso do teletrabalho, tanto em termos de sistemas e equipamentos que facilitasse a comunicação, como no trecho: “aqui a gente usa o Teams, que é uma ferramenta que o pessoal usa, da Microsoft, relativamente boa e também tem os grupos de WhatsApp, os grupos de WhatsApp são relativamente eficientes” (Gestor B10), como na gestão da comunicação com as equipes, como na fala: isso a gente tenta muito, incentiva muito o aumento da comunicação síncrona, você tem que fazer mais registros. “você finalmente migra do processo da

comunicação oral para a comunicação escrita. [...] A virtualização estimula isso. Então, ter alguém em teletrabalho estimula a registrar mais as coisas e ter elementos melhores de gestão” (Gestor B12).

Figura 10. Sobreposição de citação de subcódigos do subcódigo mudanças na gestão de equipes e mecanismos na implementação do teletrabalho.



Fonte: dados da pesquisa (2024).

As principais sobreposições de subcódigos durante as entrevistas no tema mudanças na gestão de equipes e mecanismos, observando a Figura 10, foram relacionadas à colaboração e motivação com 9 sobreposições de subcódigos cada, ou seja, se sobrepondo com todos os subcódigos deste código, contudo, ainda é uma quantidade muito pequena quando comparado à frequência de citações do código, 483 citações no total.

Similarmente, as mudanças que os gestores portugueses e brasileiros enfrentaram junto às suas equipes nesta transição para o teletrabalho resumiram em garantir o acesso aos recursos necessários, cuidar do bem-estar, melhorar a comunicação e outras ações para garantir o desenvolvimento das atividades, influenciando significativamente na produtividade e desempenho das equipes e da organização. Neste aspecto, os gestores brasileiros e portugueses

convergem em apontar que o teletrabalho melhorou a produtividade e a comunicação e bem-estar dos trabalhadores foi um ponto que mereceu preocupação e adaptações.

As principais diferenças observadas foram que os gestores brasileiros deram mais ênfase em ações para motivar os trabalhadores, a responsabilidade do teletrabalhador em ter seus equipamentos de trabalho e ações ligadas à saúde do trabalhador como workshop de saúde mental, ginástica laboral e diálogo aberto para necessidades individuais. Para os portugueses, foi destaque que os gestores enfatizam a produtividade e comunicação, o uso de VPN, webinars sobre saúde, nutrição, felicidade, sessões de pilates, meditação, yoga e a reunião de convivência chamada “Cafeína”.

Dentre as ações inovadoras e melhores práticas, destaca-se em primeiro lugar os cuidados com a saúde dos trabalhadores como mostrado no parágrafo anterior, o envio de cartões motivacionais e a implementação de um grupo de Whatsapp com um “cardápio” para pedidos de equipamentos e suporte para os trabalhadores. Outra prática importante destacada foi a “Acolhe RH”, na qual todos os trabalhadores receberam ligação individual para verificar seu estado e oferecer suporte. Além destas, foi relevante a utilização de ferramentas que potencializaram a comunicação como o Teams da Microsoft e o Whatsapp, melhorando a comunicação síncrona e proporcionando um registro escrito destas comunicações.

4.6 Percepção dos gestores sobre o teletrabalho

A intensificação da adoção do teletrabalho, trabalho remoto ou trabalho em home office a partir do início do ano 2020 por conta da necessidade sanitária do isolamento social diante da pandemia da Covid-19, os gestores públicos precisaram de alguma forma adaptar mudanças necessárias para manter o funcionamento das organizações públicas e com isso, adquiriram experiências relevantes e percepções sobre como gerenciar pessoas em teletrabalho e os impactos observados.

A primeira parte destas percepções são pertinentes à tendência do teletrabalho na gestão pública. A Tabela 9 apresenta estes resultados.

Tabela 9. Percepção dos gestores sobre a tendência do teletrabalho.

Tendência do teletrabalho	Brasil	Portugal	Total
Produtividade	7	2	9
Redução de custos para a gestão pública	5	3	8
Qualidade de vida ao trabalhador	4	3	7
Uso de tecnologias	2	3	5
Pela flexibilidade do modelo	2	3	5
Pressão por parte dos trabalhadores	3	2	5

Interação social do trabalhador	1	2	3
Necessidade de presencial ou híbrido	2	1	3
Voltar ao presencial	1	1	2
Associada às entregas (avaliação de desempenho)	1	1	2
Difícil reverter para o 100% presencial	2	0	2
Autonomia dos órgãos em adotar o teletrabalho	1	0	1

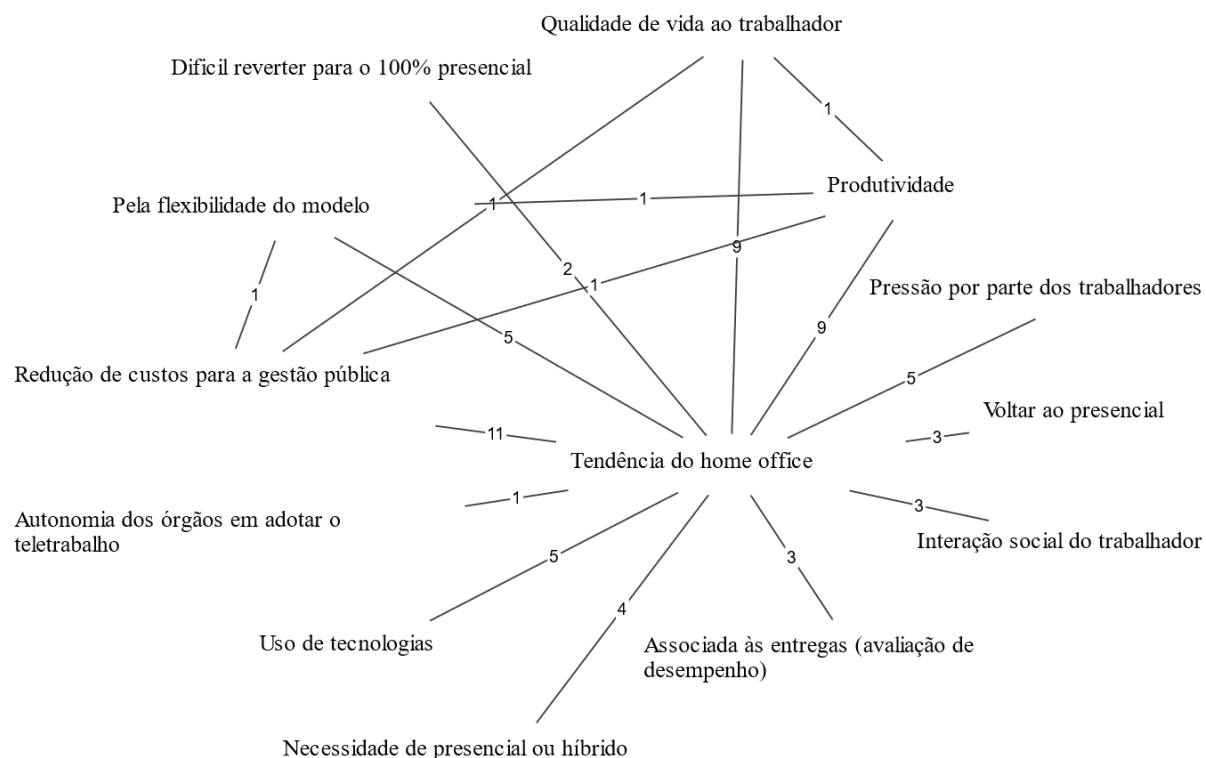
Fonte: dados da pesquisa (2024).

O teletrabalho como tendência foi amplamente discutido pelos gestores participantes da pesquisa, conforme Tabela 9, no qual apenas 2 gestores, um brasileiro e outro português, disseram que a tendência é retornar ao trabalho presencial. Os demais gestores afirmaram que o modelo de teletrabalho, em especial o híbrido, é tendência, conforme explicado pelo gestor:

Porque o impacto é muito positivo, não só na qualidade de vida, vou falar de novo qualidade de vida, teve um impacto muito positivo na forma do acompanhamento da produtividade dos serviços que estão sendo desempenhados, como eu falei lá no começo, vamos tentar atrelar esse acompanhamento da produtividade para um redimensionamento da força de trabalho, então, não só para o próprio servidor, mas para a instituição também o teletrabalho está sendo bom e tende a ser melhor ainda. Então, eu acho que ele veio. É uma nova forma de trabalho e veio para ficar e deve prevalecer por muitos anos (Gestor B2).

As principais diferentes foram: para os brasileiros, a utilização desta modalidade de trabalho é tendência por melhorar o desempenho, reduzir custos para a gestão pública e melhorar a qualidade de vida para os trabalhadores. Para os portugueses é tendência por conta da redução de custos para a gestão pública, melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores, pela oportunidade do uso de ferramentas e equipamentos tecnológicos e pela própria flexibilidade do modelo.

Figura 11. Sobreposição de citação de subcódigos do subcódigo tendência do teletrabalho.



Fonte: dados da pesquisa (2024).

Observando a Figura 11, o subcódigo que se destaca pela quantidade de sobreposição de citações foi o de redução de custos e produtividade com a flexibilidade do modelo, qualidade de vida do trabalhador, fatores estes importantes para a decisão de se utilizar o modelo de teletrabalho ou um modelo híbrido.

Os conselhos para demais gestores públicos na implementação do teletrabalho foram também observados pela pesquisa, tendo os principais pontos apresentados na Tabela 10.

Tabela 10. Conselho para outros gestores públicos na utilização do teletrabalho.

Conselho para outros gestores públicos	Brasil	Portugal	Total
Dar suporte para o trabalho	4	6	10
Comunicação e participação dos trabalhadores	3	5	8
Gerar interação social e vínculo com a organização	5	2	7
Confiar na equipe	2	3	5
Diagnóstico de gestão de pessoas	1	3	4
Iniciar e/ou valorizar o teletrabalho	1	2	3
Criar momentos presenciais	0	2	2
Teletrabalho no contexto estratégico	1	1	2
Gestão profissional e adaptável	0	2	2
Cuidado com grupos de minoria e pessoas com problemas pessoais	2	0	2
Estudar o conhecimento prévio	0	1	1
Romper com o modelo tradicional	1	0	1
Atualização tecnológica	1	0	1
Obedecer a legislação	1	0	1
Equipes dispersas geograficamente	0	0	0

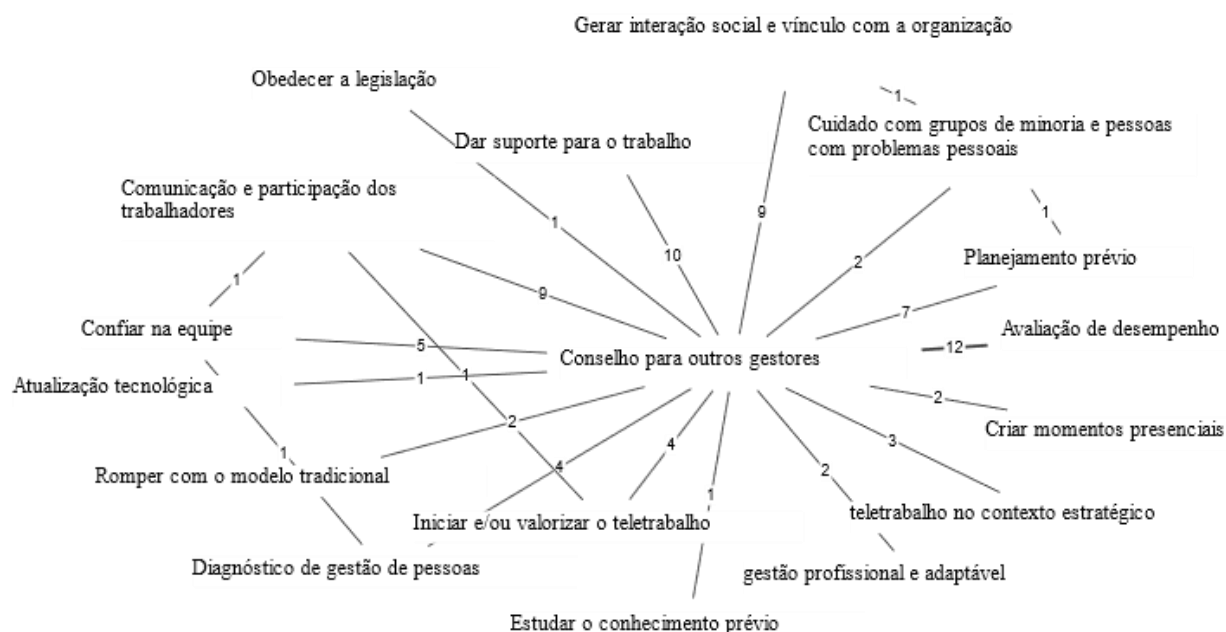
Fonte: dados da pesquisa (2024).

Conforme apresentado na Tabela 10, é de consenso entre os brasileiros e portugueses que as ações mais importantes são pertinentes ao suporte que os gestores precisam dar aos trabalhadores, tanto em termos psicossociais, planejamento, formas de acompanhamento de metas, acesso à recursos para realização do trabalho, dentre outros. Como registrado neste trecho de entrevista:

Acho que acima de tudo é o tentar conciliar, tentar ir ao encontro daquilo que são as expectativas dos trabalhadores e proporcionar-lhes dentro daquilo que é o quadro legal vigente possível as melhores condições de trabalho, porque acho que as pessoas são, de facto, o fator mais importante das organizações e acho que trabalhadores infelizes seguramente que não permitem um bom desempenho das organizações ou uma produtividade de facto boa (Gestora P3).

A promoção de comunicação efetiva e da participação dos trabalhadores nas arenas de planejamento e decisões foram outros pontos apontados pela maioria dos gestores de ambos os países. As diferenças consistiram que, para os portugueses, a confiança na equipe e a realização de um diagnóstico prévio de gestão de pessoas para saber quais as adaptações serão necessárias, são outros pontos importantes. Para os brasileiros, outro ponto importante é gerar interação social e vínculo com a organização, especialmente promovendo encontros entre os trabalhadores, tanto presencial como à distância.

Figura 12. Sobreposição de citação de subcódigos do subcódigo conselho para outros gestores públicos na utilização do teletrabalho.



Fonte: dados da pesquisa (2024).

Conforme apresentado na Figura 12, os conselhos para outros gestores públicos cujos temas mais se sobrepuseram nas citações dos entrevistados foram: confiar na equipe com realizar um diagnóstico de gestão de pessoas e realizar comunicação e promover participação dos trabalhadores e de cuidado com grupos de minoria e pessoas com problemas pessoais com gerar interação social e vínculo com a organização e realizar um planejamento prévio.

Os gestores também ofereceram informações sobre em quais aspectos da legislação precisam ser adequados (Tabela 11).

Tabela 11. Percepção dos gestores sobre a legislação aplicada ao teletrabalho.

Percepção dos gestores sobre a legislação	Brasil	Portugal	Total
Flexibilidade	5	5	10
Medidas de desempenho	8	1	9
Está adequada	2	6	8
Custos para estrutura de trabalho do servidor	4	3	7
Responsabilidade por adoecimento e acidente no trabalho	3	2	5
Segurança jurídica para o trabalhador se manter em teletrabalho	1	3	4
Segurança de dados/informação	3	0	3
Previsão de horários de trabalho	0	2	2
Punição para servidor em teletrabalho	1	0	1
Apoio a necessidades familiares	0	1	1
Teletrabalho pode enfraquecer coletividade laboral	0	1	1
Formalização do contrato de trabalho	1	0	1

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Baseado nos dados da Tabela 11, para a maioria dos portugueses a legislação está adequada, já para os brasileiros, existe uma necessidade de clarificar as medidas de desempenho dos trabalhadores em teletrabalho. No agregado entre portugueses e brasileiros, a maioria dos gestores informaram que a questão da flexibilidade deve ser melhor discutida e prevista na legislação, tanto em relação a aumentar a flexibilidade como também em reduzir a flexibilidade, como informado pelo gestor português:

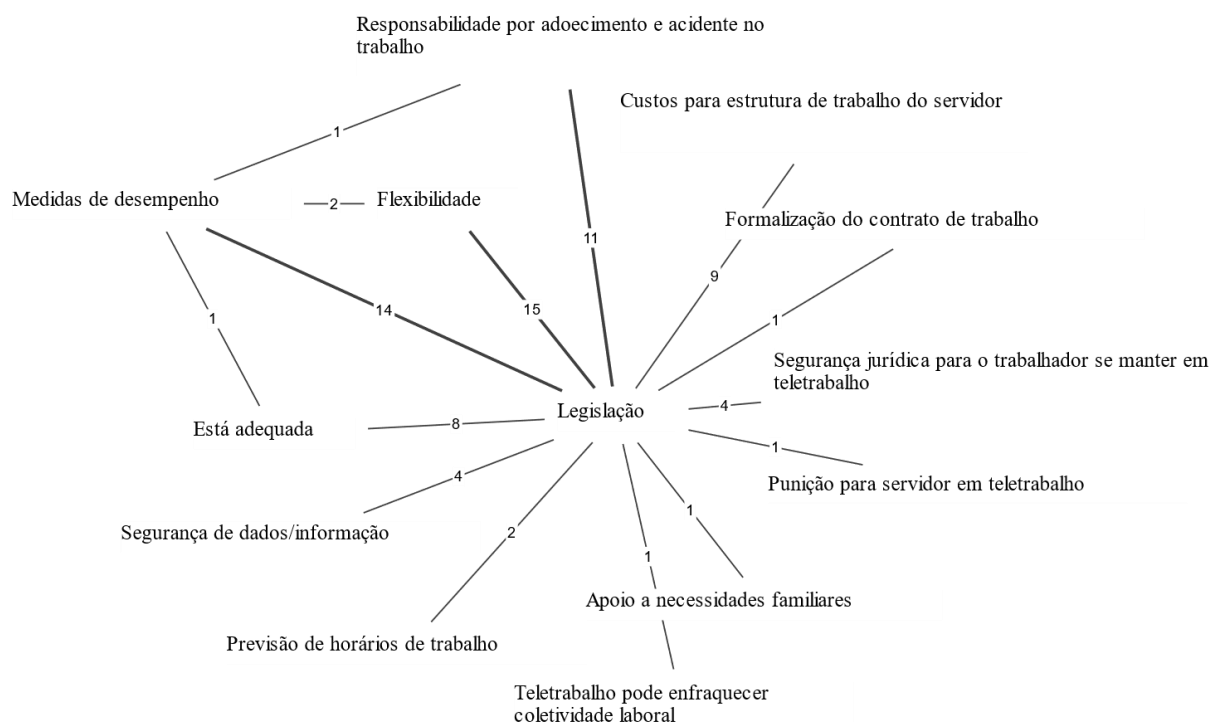
Eu acho que a Administração Pública Portuguesa e também o Governo tem tido esta capacidade e essa agilidade de poder produzir legislação específica em função das necessidades, nomeadamente aquela intempestiva que tivemos no início da pandemia e agora a adaptação. Nós temos os instrumentos, do ponto de vista legal, eu acho que temos os instrumentos (Gestor P1).

E pelo gestor brasileiro:

Eu acho que o programa de gestão hoje está tão bom quanto ele poderia estar. Hoje, a gente precisa de mais estudos e mais dados para conseguir melhorar ainda mais a legislação (Gestor B11).

Como observado, tanto para portugueses como para brasileiros, as normas e leis estão adequadas. Cabe uma ressalva que a legislação brasileira para os órgãos públicos federais dispõe sobre o Programa de Gestão de Desempenho, no qual é previsto a realização de teletrabalho.

Figura 13. Sobreposição de citação de subcódigos do subcódigo percepção dos gestores sobre a legislação aplicada ao teletrabalho.



Fonte: dados da pesquisa (2024).

As sobreposições observadas na Figura 13, foram em relação às medidas de desempenho com as questões ligadas à flexibilidade, seguidas de “legislação está adequada” e responsabilidade por adoecimento e acidente no trabalho. As discussões permeiam em relação à flexibilidade das legislações atuais que não deixam muito fechadas as questões de medidas de desempenho, e a responsabilidade das organizações para o caso de algum acidente ou adoecimento durante a realização do teletrabalho.

O último aspecto discutido é em relação ao melhor arranjo de trabalho nas suas organizações públicas, cujos dados estão sistematizados na Tabela 12.

Tabela 12. Melhor arranjo de trabalho para os gestores.

Melhor arranjo	Brasil	Portugal	Total
Híbrido	7	19	26
100% teletrabalho	3	0	3
Depende da natureza do trabalho e da organização	1	1	2
Presencial	1	0	1

Fonte: dados da pesquisa (2024).

A Tabela 12 deixa claro a maciça opção pelo modelo híbrido, sendo uma parte do trabalho realizado de forma presencial e outra parte à distância, como explicado pelo gestor:

Eu sou apologista do trabalho híbrido, não sou apologista do trabalho exclusivamente remoto ou teletrabalho. Por várias razões, pelas pessoas que

estão na equipa, pelas pessoas que vêm de novo para a equipa, pela necessidade de termos momentos interativos, pela necessidade de planearmos e fazermos coisas em conjunto, eu considero que isso é particularmente importante (Gestor P1).

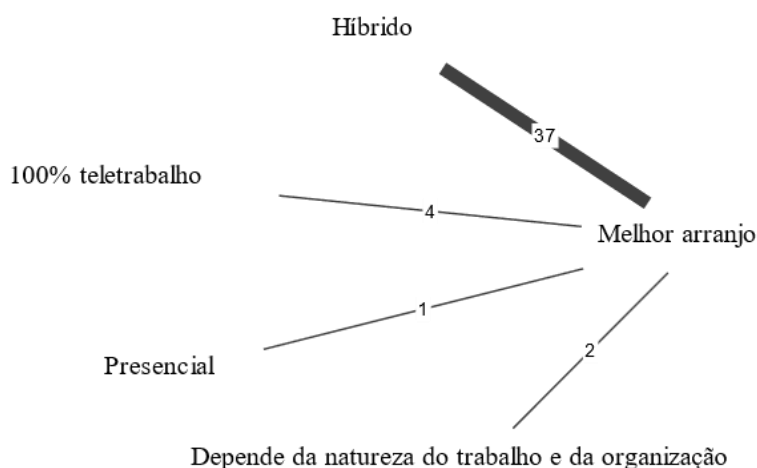
Os principais argumentos relacionados ao trabalho híbrido estão consolidados nesta fala do gestor, mostrando a necessidade de interação social, discussões de planejamento e trocas informais. Também foi apresentada outras justificativas pela redução de custos para a administração pública, como o compartilhamento de espaços e equipamentos, nas quais o modelo híbrido permite que trabalhadores ocupem os mesmos espaços de trabalho em momentos diferentes.

Contudo, a definição de carga horária presencial e a distância precisa ser definida de forma estratégica, com preparação de lideranças, conforme explicada pelo gestor:

Então, eu quero ser uma gestão estratégica de pessoas, eu não acho que isso seja estratégico. Falo de todo coração, não acredito no modelo híbrido a força. Acho que o modelo híbrido, ele tem que ter propósito. Então, preciso de você toda quarta-feira. Por quê? Porque quarta-feira é o nosso dia de *briefing*, de passagem de conhecimento, é o dia que a gente faz as reuniões de balanço e planejamento, é o dia que a gente fala de co-criação e nós vamos fazer os balões de ensaio no nosso laboratório de inovação. Quarta-feira é o dia do *shopping*, quarta-feira é o dia de fazer amizade, quarta-feira é o dia do muro de lamentações, seja lá o que você quer fazer quarta-feira o dia presencial? Você programa quarta-feira com um troço que não dá para fazer on-line, que não seria feito com a mesma qualidade. Porque a criatura pegar o ônibus e deslocar para fazer reunião pelo Teams, com barulho em volta, e produzindo menos, é um tiro no pé. Entendeu? E não vem dizer que no final do mês ele vai ver que foi bom me encontrar no banheiro. A gente teve um papo incidental que não teria acontecido se a gente não estivesse na sede. Porque aquele papo no cafezinho valeu um mês no dia que a gente se esbarrou. Cara, você precisa de um papo no cafezinho para esbarrar com a pessoa? Marca um dia reunião sem pauta. Cafezinho online, entendeu? Precisa ter. Eu vou botar você 30 horas na sede porque vai que em algum momento a gente se encontra e a gente lembra. Tenha intencionalidade. Eu preciso ter tempo para encontrar as pessoas sem falta. Conversar firulas. Crie os espaços (Gestora B1).

Fica claro que a definição do momento de trabalho precisa ser definida de forma clara e com propósito, permitindo que as pessoas percebam transparência e justiça nestas definições e consequentemente gerando maior comprometimento e satisfação.

Figura 14. Sobreposição de citação de subcódigos do subcódigo melhor arranjo de trabalho para os gestores.



Fonte: dados da pesquisa (2024).

Como observado na Figura 14, não houve nenhuma sobreposição de citações nos subcódigos analisados.

Nesta seção fica evidente que o teletrabalho é uma tendência positiva na visão dos gestores, considerando sua melhoria na produtividade, redução de custos e aumento na qualidade de vida dos trabalhadores. Estes fatores são discutidos e aparecem nos resultados dos pesquisadores: Mele *et al.* (2023), Wang *et al.* (2023), Nemteanu *et al.* (2021), Çoban (2021), Andrade e Souza (2023), Aguiar *et al.* (2022), Sousa-Uva *et al.* (2021), Élldér (2020), Filardi *et al.* (2020), Velasco *et al.* (2023), Forte *et al.* (2021), e Sousa-Uva *et al.* (2021).

Os gestores também ofereceram conselhos a outros gestores da administração pública sobre o teletrabalho, argumentando sobre a importância de oferecer suporte e comunicação eficaz, como discutido nas pesquisas de Nakrošienė *et al.* (2019), Nemteanu *et al.* (2021), Slyke *et al.* (2022), Härtel *et al.* (2023), Forte *et al.* (2021), e Carvalho *et al.* (2022). Os gestores enfatizaram também a confiança em sua equipe como conselho para uma gestão eficiente de pessoas em teletrabalho.

Em termos de legislação, a maioria dos gestores disse que a legislação está adequada à realidade. Neste ponto, Belzunegui-Eraso e Erro-Garcés (2020), Vilarinho *et al.* (2018), Filardi *et al.* (2020), Costa e Silva *et al.* (2022), Machado e Toledo (2022), Forte *et al.* (2021), Madureira e Rando (2022), e Mendonça *et al.* (2022) versam também sobre a legislação

relacionada ao teletrabalho, indicando que as alterações na legislação se concretizaram em desafios. No Brasil, a Lei n. 13.467/2017 regulamenta o teletrabalho, enquanto em Portugal a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas foi adaptada para obrigar o teletrabalho em casos específicos.

Por fim, para a grande maioria dos participantes da pesquisa, o modelo híbrido é preferido, uma vez que permite uma melhor interação social e momentos presenciais estratégicos para planejamento e colaboração.

4.7 Comparação da gestão de equipes em teletrabalho brasileira e portuguesa

As discussões desta pesquisa evidenciaram a percepção e experiência dos gestores brasileiros e portugueses sobre a implantação e uso do teletrabalho em organizações públicas. O Quadro 1 mostra de forma sintetizada os principais aspectos levantados.

Quadro 1. Síntese comparativa dos principais aspectos levantados.

Aspectos levantados	Tópicos	Principais Congruências	Brasileiros*	Portugueses*
Políticas de teletrabalho durante e após a pandemia da Covid-19	Política de home office durante a pandemia da Covid-19	Explicaram o formato do trabalho remoto, informaram problemas de adaptação ao trabalho remoto e indicaram uma modernização e mudança cultural	Explicaram as alterações em relação à comunicação com a equipe	Evidenciaram a falta de estrutura para adaptar o trabalho remoto.
	Política de home office após a pandemia da Covid-19	Manutenção do teletrabalho/híbrido e modernização e mudança cultural	Dificuldades em voltar ao presencial	
Caracterização do trabalho remoto nas organizações	Tarefas realizadas remotamente	Atividades administrativas, atendimento e projetos	Desenvolvimento de produtos e fiscalizações e auditorias	
	Critérios para o teletrabalho	Questão de saúde ou familiar	Aberto a todos os trabalhadores	Natureza do trabalho e da atividade
	Perfil do teletrabalhador	Contexto familiar e solicitado pelo trabalhador	Conhecimento ou habilitação em tecnologia	
Caracterização das alterações na estrutura organizacional para manutenção ou implementação do trabalho remoto	Alterações nas políticas e procedimentos	Alterações em treinamento e avaliação de desempenho	Discussões sobre recrutamento, especialmente o interno.	Ajustes de horários e teletrabalho para reter o trabalhador
	Estratégias para a cultura organizacional	Ações para interações sociais e comunicação	Treinamento	

Percepção do líder sobre o trabalho remoto em sua organização	Vantagens	Desempenho, redução de custos, saúde e qualidade de vida do trabalhador e comunicação	Formar e reter equipe	Organização pessoal do trabalhador e equilíbrio trabalho-família do trabalhador
	Desvantagens	Problemas de comunicação e trabalho em equipe	Problemas de desempenho	Problemas ligados à interação no trabalho
Mudanças na gestão de equipes e mecanismos	Desafios na implementação do teletrabalho	Adaptação ao trabalho remoto	Problema de desempenho do trabalhador e avaliação de desempenho	Comunicação e interação de equipe e retorno ao presencial
	Demais aspectos de mudanças	Ações para acesso a recursos para realizar o trabalho e bem-estar físico e mental. Percepção sobre a produtividade, comunicação e motivação		
Percepção dos gestores sobre a tendência do teletrabalho	Tendência do teletrabalho	Redução de custos para a gestão pública e qualidade de vida ao trabalhador	Produtividade	Uso de tecnologias e pela flexibilidade do modelo
	Conselho para outros gestores públicos na utilização do teletrabalho	Dar suporte para o trabalho e ações de comunicação e participação dos trabalhadores	Gerar interação social e vínculo com a organização	Confiar na equipe e gerar diagnóstico de gestão de pessoas
	Percepção dos gestores sobre a legislação aplicada ao teletrabalho	Flexibilidade	Medidas de desempenho	Está adequada
	Melhor arranjo de trabalho para os gestores	Híbrido		

***Nota:** as colunas Brasileiros e Portugueses mostram os principais pontos que a maioria dos portugueses e brasileiros apontaram retirando os pontos de congruência.

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Em síntese, as observações apresentadas pelos gestores em relação à pandemia e pós-pandemia indicam questões ligadas à adaptação dos órgãos públicos para o trabalho remoto, com questões ligadas à modernização das estruturas. Brasileiros indicaram os problemas de voltar ao presencial após a pandemia e as alterações nas formas de comunicação. Portugueses discutiram a falta de estrutura para adaptar o trabalho remoto.

As principais atividades realizadas no formato do teletrabalho foram as atividades administrativas, atendimento e projetos. Os principais critérios para o trabalhador entrar em teletrabalho são questões ligadas a problemas familiares ou de saúde e, consequentemente, os perfis dos teletrabalhadores são pessoas que tem questões familiares, as quais incluem a saúde de si ou de familiares.

Os gestores informaram as alterações para adaptação ao teletrabalho, em especial as questões de treinamento e avaliação de desempenho. Brasileiros discutiram mais questões ligadas a recrutamento, especialmente as movimentações internas. Portugueses, além das questões comuns, discutiram os ajustes nos horários e a utilização do teletrabalho para reter os trabalhadores.

As principais vantagens do teletrabalho apresentado foram a melhoria do desempenho, redução de custos, saúde e qualidade de vida do trabalhador e comunicação. As desvantagens foram problemas de comunicação e trabalho em equipe. Brasileiros discutiram as vantagens em formar e reter equipes e problemas de desempenho. Portugueses disseram da melhoria na organização pessoal e do equilíbrio trabalho-família do trabalhador, além de discutirem problemas ligados à interação no trabalho.

As mudanças na gestão e nos mecanismos de gestão de equipes somaram apenas congruências entre os gestores, sendo elas: ações para acesso a recursos, bem-estar físico e mental, percepção sobre a produtividade, comunicação e motivação, discutindo que os pontos sobre acesso a recursos e bem-estar dos trabalhadores constituem-se de desafios e percepção sobre produtividade, comunicação e motivação, na maioria dos casos, são considerados fatores positivos pelos gestores.

Os gestores consideram o teletrabalho uma tendência pela redução de custos e qualidade de vida do trabalho, sendo que os brasileiros destacaram a produtividade e os portugueses destacaram o uso de tecnologias e flexibilidade. Os gestores enfatizaram a importância em dar apoio ao teletrabalhador, melhorar comunicação e participação dos trabalhadores como conselho a gestores públicos. Ainda, brasileiros indicaram a criação de interação social e vínculo com a organização e os portugueses disseram sobre a confiança na equipe e gerar um diagnóstico prévio de gestão de pessoas como conselho a gestores públicos na gestão de pessoas em teletrabalho.

Em relação à legislação, a flexibilidade é uma questão que demanda maior atenção aos legisladores, sendo que brasileiros enfatizam que a prescrição legal sobre medidas de desempenho e portugueses mostra que a legislação está adequada.

Por fim, em relação ao arranjo que melhor se adequa à organização que trabalham, a maioria dos gestores públicos apostam no formato híbrido, parte à distância, parte presencial.

5 CONCLUSÕES

O teletrabalho apresentou-se como um desafio para os gestores, especialmente observado durante a pandemia da Covid-19 de forma emergencial e na sua estruturação após

este período como uma das estratégias de gestão de pessoas. Neste contexto, esta pesquisa teve como objetivo analisar os efeitos e a implementação do teletrabalho em organizações públicas no Brasil e em Portugal, o qual foi possível verificar por meio de entrevistas com gestores públicos desses países.

Os resultados mostram percepções e experiências muito semelhantes entre os gestores de ambos os países, sendo as principais relacionadas a desafios na adaptação do trabalho remoto durante a pandemia, mas disseram que este momento foi importante para modernização de equipamentos e práticas na gestão do teletrabalho. Concordam que o teletrabalho melhorou o desempenho, trouxe benefícios à saúde e qualidade de vida dos trabalhadores, reduziu custos tanto para a organização quanto para seu pessoal. Enfatizaram desafios em termos de colaboração de equipe e na comunicação. Indicaram que, para uma boa gestão de pessoas em teletrabalho, é importante proporcionar os recursos necessários para seus trabalhadores, criar ações que contribuam com o bem-estar das pessoas no trabalho. Os gestores dos dois países preferem o modelo híbrido: parte da carga horária presencial e parte à distância.

As diferenças observadas foram poucas e estão relacionadas a dificuldades em retornar ao presencial após a pandemia e alterações nas comunicações indicadas por brasileiros e falta de estrutura para o trabalho remoto por portugueses. Brasileiros apontaram mais sobre os ajustes relacionados a treinamento, recrutamento e avaliação de desempenho e Portugueses enfatizaram mais sobre os ajustes nos horários e o uso do teletrabalho para reter trabalhadores. Como vantagens do teletrabalho, brasileiros apontam facilidade na formação de equipes e aumento de produtividade enquanto portugueses mostram a melhoria no equilíbrio trabalho-família e organização pessoal. As desvantagens observadas pelos portugueses foram a interação no trabalho e pelos brasileiros problemas de desempenho de pessoal, embora apontem o aumento da produtividade no geral.

As principais contribuições são teóricas, por trazer apresentar práticas ainda pouco exploradas pela literatura da área como a adoção do trabalho presencial por intenção e/ou com propósito, especialmente em grandes cidades, justificando a necessidade da presença dos trabalhadores e a confiança na equipe. A literatura revisada discute a confiança no líder como um fator de sucesso para o teletrabalho, aqui observou-se que o líder confiando em sua equipe é também uma saída importante.

As contribuições empíricas são mais claras ao passo que outras pesquisas não verificaram estas diferenças entre os gestores portugueses e brasileiros, trazendo novidades para o campo observado.

As limitações do estudo se dão pela natureza da pesquisa, pela amostra selecionada e pelo período de coleta de dados, não sendo possível generalizar os resultados para demais casos. Um aspecto interessante para novos estudos é verificar os aspectos culturais das nações na adoção e gestão de pessoas em teletrabalho, o quanto isto interfere em práticas e resultados distintos.

6 REFERÊNCIAS

Adamovic, M. (2022). How does employee cultural background influence the effects of telework on job stress? The roles of power distance, individualism, and beliefs about telework, *International Journal of Information Management*, 62, 102437. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102437>.

Afonso, P., Fonseca, M., & Teodoro, T. (2021). Evaluation of anxiety, depression and sleep quality in full-time teleworkers. *Journal of Public Health*, 44(4), 797–804. Recuperado de <https://doi.org/10.1093/pubmed/fdab164>

Aguiar, S. F. B., Oliveira, F. B., Hryniewicz, L. G. C., & Sant'Anna, A. S. (2022). O teletrabalho e as mulheres: percepções da conciliação da vida profissional e familiar. *Cadernos EBAPE.BR*, 20(6), 836-850. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/1679-395120210244>.

Andrade, C., & Lousã, E. P. (2021). Telework and Work–Family Conflict during COVID-19 Lockdown in Portugal: The Influence of Job-Related Factors. *Administrative Sciences*, 11(3), 103. MDPI AG. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.3390/admsci11030103>

Andrade, P. A. F. & Souza, M. J. R. (2023). O impacto da implementação do teletrabalho nas análises dos projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação na Superintendência da Zona Franca de Manaus. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 13(1), 91-113. Recuperado de <https://doi.org/10.23925/recape.v13i1.55138>

Ayed, W., Aissa, I., Chebbi, S., Ayadi, A., & Magroun, I. (2023). Psychological impact of telework during the COVID-19 pandemic in Tunisia. *European Psychiatry*, 66(Suppl 1), S813–S814. Recuperado de <https://doi.org/10.1192/j.eurpsy.2023.1725>

Belzunegui-Eraso, Á., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12, 3662-3662. Recuperado de <https://doi.org/10.3390/su12093662>.

Bjursell, C., Bergmo-Prvulovic, I. & Hedegaard, J. (2021). Telework and Lifelong Learning. *Front. Sociol.* 6, 1-8. Recuperado de <https://doi.org/10.3389/fsoc.2021.642277>

Brasil. (2022). *Decreto n. 11.072, de 17 de maio de 2022*. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Governo Federal. Recuperado de <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.072-de-17-de-maio-de-2022-401056788>

Brasil. (2022). *Governo federal economiza R\$ 1,419 bilhão com trabalho remoto de servidores durante a pandemia*. Ministério da Economia. Recuperado de <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2021/agosto/governo-federal-economiza-r-1-419-bilhao-com-trabalho-remoto-de-servidores-durante-a-pandemia#:~:text=O%20governo%20federal%20economizou%20R,a%20pandemia%20da%20Covid%2D19>.

Braun, V., & Clark, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research*, 3(2), p. 77-101. <http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>.

Carvalho, V. S., Imam, H., Chambel, M. J., & Santos, M. (2022). Family supportive supervisor behavior and work-family boundary control in teleworkers during a lockdown: Portugal and Pakistan comparison. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-11. Recuperado de <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1008992>

Čiarnienė, R., Vienažindienė, M., & Adamonienė, R. (2023). Teleworking and sustainable behaviour in the context of COVID-19: the case of Lithuania. *Engineering Management in Production and Services*, 15(1), 1-11. Recuperado de <https://doi.org/10.2478/emj-2023-0001>.

Çoban, S. (2022), Gender and telework: Work and family experiences of teleworking professional, middle-class, married women with children during the Covid-19 pandemic in Turkey. *Gender Work Organ*, 29, 241-255. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/gwao.12684>

Costa e Silva, T. F., Almeida, D. B. A., Delfino, I. A. L., Souza, I. H., Oliva, E. C. & Kubo, E. K. M. (2022). Teletrabalho na Pandemia de Covid-19: quais as contribuições da pesquisa brasileira em Administração? *Revista de Administração da Unimep*, 19(12), 210-236. Recuperado de: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/rau/article/view/1960>

Dahlstrom, T. R. (2013). Telecommuting and leadership style. *Public Personnel Management*, 42(3), 438–451. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0091026013495731>

De Abreu e Silva, J. (2022). Residential preferences, telework perceptions, and the intention to telework: insights from the Lisbon Metropolitan Area during the COVID-19 pandemic. *Regional Science Policy & Practice*, 14(1), 142 – 161. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/rsp3.12558>

Dias, P., Lopes, S., & Peixoto, R. (2022). Mastering new technologies: does it relate to teleworkers' (in)voluntariness and well-being? *Journal of Knowledge Management*, 26(10), 2618-2633. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2021-0003>

Dima, A., Țuclea, C., Vranceanu, D., & Țigu, G. (2019). Sustainable Social and Individual Implications of Telework: A New Insight into the Romanian Labor Market. *Sustainability*, 11(3), 3506. Recuperado de <https://doi.org/10.3390/SU11133506>.

Diniz, G. P. M. (2014). O Controle Externo dos Contratos da Administração Pública pelo Tribunal de Contas: Ensaio sobre o Momento da Fiscalização Financeira Adotado no Brasil e em Portugal. *Cadernos do Programa de Pós-Graduação em Direito – PPGDir./UFRGS*, 9(1). <https://doi.org/10.22456/2317-8558.44574>.

Élldér, E. (2020). Telework and daily travel: New evidence from Sweden. *Journal of Transport Geography*, 86, 102777 - 102777. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2020.102777>.

Farca, L., & Dragos, D. (2020). Resilience in Times Of Pandemic: Is the Public Procurement Legal Framework Fit for Purpose? *Transylvanian Review Of Administrative Sciences*, 16(SI), 60-79. doi:<http://dx.doi.org/10.24193/tras.SI2020.4>

Filardi, F., Castro, R. M. P. de, & Zanini, M. T. F. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: Análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos Ebape.br*, 18(1), 28-46. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395174605>

Forte, T., Santinha, G., & Carvalho, S. A. (2021). The COVID-19 Pandemic Strain: Teleworking and Health Behavior Changes in the Portuguese Context. *Healthcare*, 9(9), 1151. MDPI AG. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.3390/healthcare9091151>

Giovanis, E., & Ozdamar, O. (2021). Implications of COVID-19: The effect of working from home on financial and mental well-being in the UK. *International Journal of Health Policy and Management*, 11(9), 1635–1641. Recuperado de <https://doi.org/10.34172/ijhpm.2021.33>

Gohoungodji, P., N'Dri, A. B. & Matos, A. L. B. (2023). What makes telework work? Evidence of success factors across two decades of empirical research: a systematic and critical review, *The International Journal of Human Resource Management*, 34(3), 605-649. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2112259>

Groen, B., Triest, S., Coers, M., & Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal*, 36(1), 727-735. <https://doi.org/10.1016/J.EMJ.2018.01.007>.

Härtel, T., Hüttemann, D., & Müller, J. (2023). Associations between the implementation of telework strategies and job performance: Moderating influences of boundary management preferences and telework experience. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1099138>.

Hook, A., Court, V., Sovacool, B., & Sorrell, S. (2020). A systematic review of the energy and climate impacts of teleworking. *Environmental Research Letters*, 15. <https://doi.org/10.1088/1748-9326/ab8a84>.

Ikegami, K., *et al.* (2023). Job stress and work from home during the COVID-19 pandemic among Japanese workers: a prospective cohort study, *Health Psychology and Behavioral Medicine*, 11(1), 1-15. <https://doi.org/10.1080/21642850.2022.2163248>

Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021). Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1826. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>

Kazekami, S. (2020), Mechanisms to improve labor productivity by performing telework, *Telecommunications Policy*, 44(2), 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101868>.

Kim, M., Park, I., An, H., Yun, B., & Yoon, J. (2023). Teleworking Is Significantly Associated with Anxiety Symptoms and Sleep Disturbances among Paid Workers in the COVID-19

Era. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(2), 1488. <https://doi.org/10.3390/ijerph20021488>.

King, N., & Brooks, J. (2018). Thematic analysis in organizational research. In C. Cassell, A. L. Cunliffe, & G. Grandy (Eds.), *The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods: Volume 2: Methods and Challenges* (Vol. 2). Sage Publications Ltd. Retrieved from <https://methods.sagepub.com/book/the-sage-handbook-of-qualitative-business-and-management-research-methods-v2/i1680.xml>

Lake, B., & Maidment, D. (2023). "Is this a new dawn for accessibility?" A qualitative interview study assessing teleworking experiences in adults with physical disabilities post COVID-19. *Work*, 79(2), 437-451. <https://doi.org/10.3233/wor-220622>.

Lopes, S., Dias, P. C., Sabino, A., Cesário, F., & Peixoto, R. (2023), Employees' fit to telework and work well-being: (in)voluntariness in telework as a mediating variable?, *Employee Relations*, 45(1), 257-274. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/ER-10-2021-0441>

Machado, P. S. X., & Toledo, D. A. C. (2022). Estudo bibliométrico da produção científica sobre o teletrabalho no serviço público em âmbito nacional. *Revista Reuna*, 27(2), 36-55. Recuperado de: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/1307>

Madureira, C., & Rando, B. (2022). Teleworking in Portuguese public administration during the COVID-19 pandemic: Advantages, disadvantages, work-life balance and motivation. *Work Organisation, Labour & Globalisation*, 16(2), 119–139. <https://www.jstor.org/stable/48691517>

Mele, V., Belardinelli, P. & Bellé, N. (2023). Telework in Public Organizations: A Systematic Review and Research Agenda. *Public Administration Review*, 83(6): 1649–1666. Retrieved from <https://doi.org/10.1111/puar.13734>

Mendonça, I., Coelho, F., Ferrajão, P., & Abreu, A. M. (2022). Telework and Mental Health during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(5), 2602. MDPI AG. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph19052602>

Moens, E., Lippens, L., Sterkens, P., Weytjens, J., & Baert, S. (2020). The COVID-19 crisis and telework: a research survey on experiences, expectations and hopes. *The European Journal of Health Economics*, 23, 729-753. <https://doi.org/10.1007/s10198-021-01392-z>.

- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), 87-101. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>
- Nemteanu, M., & Dabija, D. (2023). Negative Impact of Telework, Job Insecurity, and Work–Life Conflict on Employee Behaviour. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(5), 4182. <https://doi.org/10.3390/ijerph20054182>.
- Park, S. & Cho, Y. J. (2022). Does telework status affect the behavior and perception of supervisors? Examining task behavior and perception in the telework context, *The International Journal of Human Resource Management*, 33(7), 1326-1351. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1777183>
- Paschoal, T., Silva, P. M. da, Demo, G., Fogaça, N., & Ferreira, M. C. (2022). Qualidade de vida no teletrabalho, redesenho do trabalho e bem-estar no trabalho de professores de ensino público no Distrito Federal. *Contextus – Revista Contemporânea De Economia E Gestão*, 20, 1-12. <https://doi.org/10.19094/contextus.2022.71500>
- Portugal. Conselho de Ministros. (2021). *Resolução n. 157/2021*. Declara a situação de calamidade no âmbito da pandemia da doença COVID-19.
- Slyke, C., Lee, J., Duong, B., Ma, X., & Lou, H. (2022). Telework Distress and Eustress Among Chinese Teleworkers. *J. Glob. Inf. Manag.*, 30, 1-29. <https://doi.org/10.4018/jgim.304063>.
- Sievers, B. (1990). Além do Sucedâneo da Motivação. *Revista de Administração de Empresas*, 30(1). <https://doi.org/10.1590/S0034-75901990000100002>.
- Silva, M. R., Barbosa, M. A. S., & Lima, L. G. B. (2020). Usos e possibilidades metodológicas para os estudos qualitativos em Administração: explorando a análise temática. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 14(1). <https://doi.org/10.12712/rpca.v14i1.38405>.
- Sinval J, Marôco J (2020) Short Index of Job Satisfaction: Validity evidence from Portugal and Brazil. *PLoS ONE* 15(4): e0231474. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0231474>.

Sousa-Uva, M., Sousa-Uva, A., Sampayo, M. M., & Serranheira, F. (2021) Telework during the COVID-19 epidemic in Portugal and determinants of job satisfaction: a cross-sectional study. *BMC Public Health* 21, 2217. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-12295-2>

Stanciu, P., Neamțu, D., Condratov, I., Hapenciuc, C., & Bejinaru, R. (2023). Dynamics of Teleworking and Impact on Stakeholders in the Current Pandemic Context. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su15097257>.

Tavares, F., Santos, E., Diogo, A., & Ratten, V. (2021), Teletrabalho nas comunidades portuguesas durante a pandemia COVID-19, *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 15(3), 334-349. <https://doi.org/10.1108/JEC-06-2020-0113>

Thulin, E., Vilhelmson, B., & Wetterstrand, M. (2019). New Telework, Time Pressure, and Time Use Control in Everyday Life. *Sustainability*, 11(11), 3067. <https://doi.org/10.3390/SU11113067>.

Vargas, C., Sarmiento, C., & Oliveira, P. (2015). Cultural networks between Portugal and Brazil: a postcolonial review. *International Journal of Cultural Policy*, 23(3), 300–311. <https://doi-org.ez51.periodicos.capes.gov.br/10.1080/10286632.2015.1056175>

Velasco, S. M. V., Pantoja, M. J., & Oliveira, M. A. M. (2023). Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório no Contexto da COVID-19: Percepções entre os Gêneros em Organizações Públicas. *Administração Pública e Gestão Social*, 15(1). <https://doi.org/10.21118/apgs.v15i1.13689>

Vilarinho, K. P. B., Paschoal, T., & Demo, G. (2021). Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? *Revista Do Serviço Público*, 72(1), 133-162. <https://doi.org/10.21874/rsp.v72i01.4938>

Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2019). The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 39, 570-593. <https://doi.org/10.1177/0734371X18760124>.

Wang, H., Xiao, Y., Zhang, H., & Chen, X. (2023). Who Knows Me Understands My Needs: The Effect of Home-Based Telework on Work Engagement. *Psychology Research and Behavior Management*, 16, 619 - 635. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S402159>.

Wang, W., Shieh, C., Al-Khafaji, H., Sevbitov, A., Ismael, A., Chetthamrongchai, P., Suksatan, W., & Bahrami, P. (2023). Predicting Antecedents of Employee Smart Work Adoption Using SEM-Multilayer Perceptron Approach. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 2023, 1-9. <https://doi.org/10.1155/2023/7623801>.

PARTE II – ARTIGOS E TRABALHOS TÉCNICOS

**ARTIGO PUBLICADO: TELEWORK TRENDS: ANALYZING PUBLIC
MANAGERS' EXPERIENCES IN BRAZIL AND PORTUGAL**

Autores: Fernando Thiago e Sónia P. Gonçalves

Como citar (Formato APA): Thiago, F. & Gonçalves, S. P. (2024). Telework trends: analyzing public managers' experiences in Brazil and Portugal. *Boletim de Conjuntura - BOCA*, 19(56), 1-37, 2024. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.13836137>

O Boletim de Conjuntura (BOCA) publica ensaios, artigos de revisão, artigos teóricos e empíricos, resenhas e vídeos relacionados às temáticas de políticas públicas.

O periódico tem como escopo a publicação de trabalhos inéditos e originais, nacionais ou internacionais que versem sobre Políticas Públicas, resultantes de pesquisas científicas e reflexões teóricas e empíricas.

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratização mundial do conhecimento.



BOLETIM DE CONJUNTURA

BOCA

Ano VI | Volume 19 | Nº 56 | Boa Vista | 2024

<http://www.ioles.com.br/boca>

ISSN: 2675-1488



TELEWORK TRENDS:

ANALYZING PUBLIC MANAGERS' EXPERIENCES IN BRAZIL AND PORTUGAL

Fernando Thiago¹

Sónia Pedroso Gonçalves²

Abstract

Telework is established as a people management model for organizing work. Its application was widely used during the COVID-19 pandemic, predominantly adopted by public organizations to maintain and continue their operations. This research aims to analyze the perception of managers regarding teams under telework arrangements in public organizations in Brazil and Portugal. Data were collected through semi-structured interviews with 13 Brazilian and 21 Portuguese managers from public organizations experienced in telework. The analyses were conducted using content analysis techniques. The results revealed that Brazilian and Portuguese managers have convergent perceptions of telework, highlighting modernization, health benefits, cost reduction, and preference for the hybrid model. Managers from both countries recognize improvements in workers' performance and quality of life, although they faced challenges in communication and adapting activities to remote work, especially during the pandemic. In Brazil, managers reported difficulties in getting staff to return to in-person work and focused on adjustments in training, recruitment, and performance evaluation. In Portugal, managers reported a lack of infrastructure for remote work and focused on adjusting schedules and using telework to retain workers. In conclusion, the research contributes by highlighting novel practices such as intentional in-person work and leader trust as a key factor for telework success.

Keywords: People Management In Telework; Remote Work; Telework; Telework in Public Organizations.

Resumo

O teletrabalho configura-se como um modelo de gestão de pessoas para organização do trabalho. Sua aplicação foi amplamente utilizada durante a pandemia da COVID-19, adotada amplamente pelas organizações públicas para manutenção e continuidade dos seus negócios. Esta pesquisa tem como objetivo analisar a percepção de gestores sobre equipes sob regime de teletrabalho em organizações públicas do Brasil e Portugal. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com 13 gestores brasileiros e 21 portugueses de organizações públicas que possuem experiência com teletrabalho. As análises foram realizadas pela técnica de análise de conteúdo. Os resultados revelaram que os gestores brasileiros e portugueses possuem percepções convergentes sobre o teletrabalho, destacando a modernização, benefícios à saúde, redução de custos e preferência pelo modelo híbrido. Os gestores dos dois países reconhecem melhorias no desempenho e qualidade de vida dos trabalhadores embora tenham enfrentado dificuldades em termos de comunicação e adaptação das atividades de forma remota, especialmente na pandemia. No Brasil, os gestores informaram sobre a dificuldade do pessoal retornar ao presencial e focaram os ajustes em treinamento, recrutamento e avaliação de desempenho. Em Portugal, os gestores relataram a falta de estrutura para o trabalho remoto e os ajustes de horários e uso do teletrabalho para reter os trabalhadores. Concluindo, a pesquisa contribui ao evidenciar práticas inéditas como trabalho presencial intencional e a confiança do líder como fator de sucesso do teletrabalho.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas em Teletrabalho; Teletrabalho; Teletrabalho em Organizações Públicas; Trabalho Remoto.

¹ Professor at the Federal University of Mato Grosso do Sul (UFMS). Ph. D. in Administration. E-mail: fernando.t@ufms.br

² Professor at the University of Lisbon (ULisboa). Ph. D. in Administration. E-mail: spgoncalves@iscsp.ulisboa.pt



INTRODUCTION

Teleworking, remote work, or even working from home is a form of work where individuals perform their duties in a location different from the office or conventional workplace. It became a widespread practice due to the COVID-19 pandemic and has shown significant advantages for both organizations and workers, especially in densely populated urban areas. Key benefits include reduced commuting time, decreased pollution and congestion in large cities, and the creation of a more flexible work environment for parents and caregivers facing high childcare costs. Additionally, during the global health crisis, teleworking was an effective strategy to preserve jobs, promote public health, and maintain organizational continuity.

Although previous studies have investigated the impacts and antecedents of teleworking on various aspects, such as teleworkers' satisfaction, work-life balance, workplace well-being, productivity, and even the role of leadership and supervisory support, there is still a knowledge gap regarding the specifics of team management in teleworking within public organizations in countries with similar cultural and economic contexts, such as Brazil and Portugal.

The justification for this research lies in the absence of comparative studies between Brazil and Portugal on team management in teleworking. Although both countries share cultural and linguistic proximity, as well as human capital flows, they also have significant structural differences in their public organizations and economies, which can directly influence how teleworking teams are managed. These similarities and differences make comparative study particularly relevant, allowing for a deeper understanding of public managers' perceptions of best practices, challenges, and adopted policies.

Based on this contextual and scientific foundation, the problem this research seeks to address is: What is the perception of Brazilian and Portuguese public managers regarding team management under telework conditions? Therefore, this research aims to analyze managers' perceptions of teams under a telework regime in public organizations in Brazil and Portugal.

The research employed qualitative methods, including interviews with 34 public managers from Brazil and Portugal. Data analysis used thematic analysis, supported by MaxQDA software, to explore managers' perceptions of telework practices.

This research is structured initially with this introduction, followed by a section on teleworking, which theoretically discusses the topic related to the research question. Next, the methodology used is presented, based on qualitative research with data collected from public managers with teleworking experience. The results and discussions are presented, addressing managers' perceptions of telework in their organization, changes in team management and mechanisms, perceptions of managers on telework,



and a comparison of managers' perceptions of telework teams. Finally, conclusions and references used are provided.

THEORETICAL FRAMEWORK

The COVID-19 pandemic has profoundly changed the work environment, making teleworking a widely adopted solution for organizational operational continuity. This once restricted practice, used mainly in the IT and telecommunications sectors, has rapidly expanded to include multiple areas, including public administration. The sudden shift to remote working during the pandemic, with the aim of mitigating health risks while maintaining economic stability, has sparked discussions about the potential long-term benefits and challenges of remote working. This shift has had a significant impact on the functioning of organizations and the way employees balance their personal and professional lives.

As information and communication technology (ICT) advances, teleworking has begun to offer a number of advantages for employers and employees. Reduced travel times, reduced urban congestion and increased flexibility in managing personal responsibilities are just some of the benefits of this model. However, the rapid and, in many cases, mandatory implementation during the pandemic has exposed several challenges, especially in the public sector, where adaptation has often been hasty and inadequate. As a result, concerns about mental health, stress and professional isolation have emerged, highlighting the importance of careful planning and adequate support for remote workers in the future.

This section discusses this context of teleworking amid the pandemic in the first subsection and aspects of teleworking as concepts, antecedents and outputs, and in Brazilian and Portuguese public organizations.

COVID-19 pandemic and telework

The evolution of information and communication technologies (ICTs) has enabled telework to offer advantages for organizations. For example, it significantly reduces commuting time, alleviates city traffic congestion, and decreases air pollution, especially in densely urban environments. Additionally, it provides a flexible work environment for parents and caregivers dealing with high costs of care (HAIDER; ANWAR, 2023).

Telework is a relatively new work organization model that has gained popularity in recent years. During the global health crisis of the COVID-19 pandemic, telework was an effective strategy to



preserve jobs, contribute to public health, and allow organizations to continue their operations (RUSU *et al.*, 2023).

The COVID-19 pandemic has led to a sudden transformation in the way we work, forcing numerous organizations to adopt home office as an emergency measure. This health crisis scenario has impacted not only global health but also the internal functioning of institutions, exposing workers to new conditions that put them at risk of illness. Teleworking, which was previously more common among IT and telecommunications professionals, has become widely used in several other areas (BARROS; GOIS; TRIGO, 2024).

The New Public Management, aligned with contemporary criteria, has continually sought ways to improve efficiency in public service, bringing benefits to both the administration and the population. In this context, teleworking emerges as a modality that, although implemented in an untimely and compulsory manner, tends to remain a common practice in Brazilian organizations even after the end of the pandemic (BARROS; GOIS; TRIGO, 2024).

Caution is needed when generalizing conclusions about teleworking during this critical period. Elsamani and Kajikawa (2024) warn that studies conducted in this pandemic context, marked by stress and isolation, cannot capture all the nuances of remote work under normal conditions. The experience of working during a crisis was atypical and may not represent an improvement on what telework would be like in non-pandemic times.

The changes brought about by telework during this period affect multiple dimensions of workers' lives. This flexible work modality, while offering the possibility of reconciling personal and professional demands, also brings significant challenges, especially in the public sector. The implementation of home office during a pandemic, for example, required rapid and unforeseen adaptations that may have generated negative impacts on workers' mental health (SANTOS; PANTOJA, 2024).

Compulsory telework during the pandemic significantly affected the mental health of workers in public organizations. Words frequently associated with remote work in this context include "pandemic", "home", "telework", "mental health", "environment" and "difficult". These words reflect the experience of public servants who had to adapt their routines to working from home, dealing with social isolation and the lack of face-to-face interaction (SANTOS; PANTOJA, 2024).

The pandemic has had a profound emotional impact, and is considered a period of anxiety, depression, loneliness, and anguish. Teleworking, when implemented hastily and compulsorily, without proper planning and without offering adequate support, contributes to the overload of domestic and



professional responsibilities. This combination of factors has been proven to lead to serious illnesses, such as anxiety and depression, for many workers (SANTOS; PANTOJA, 2024).

Teleworking also presented positive aspects during this period by reducing the need to travel and by offering greater flexibility in hours; remote work was able, in certain cases, to promote the well-being of workers. This reveals the complexity of the issue, since teleworking, when well structured, has the potential to generate positive effects on mental health (ELSAMANI; KAJIKAWA, 2024).

In short, compulsory teleworking during the COVID-19 pandemic has brought a series of challenges, especially with regard to the mental health of workers. Although this modality offered an immediate solution for the continuity of work activities during a crisis, there is a lack of planning and adequate support in the face of an increase in psychological disorders for many. However, it is necessary to recognize that, with adjustments and improvements, teleworking can be a viable and even beneficial strategy in the post-pandemic context, as long as the lessons learned during this critical period are taken into account (BARROS; GOIS; TRIGO, 2024; SANTOS; PANTOJA, 2024).

Telework

Recent studies have used various terminologies to refer to telework, such as working from home, remote work, work from anywhere, smart work, agile work, and flexible work. Despite this diversity of labels, they do not differ significantly in meaning, with telework being a form of work performed outside the conventional workplace.

In public organizations, Mele, Belardinelli, and Bellé (2023) identified four consistent dimensions in the concepts of the different terminologies used in their scientific reports: the first, and most logical, considers the alteration of the workspace, not using the traditional office or previous work environment to carry out activities. The second aspect is the alteration of time, where there can be flexibility in schedules. Telework arrangements vary from a few hours a week to full-time, being performed periodically, regularly, or exclusively. The third aspect relates to the use of technologies that support work, allowing workers to fulfill their duties while staying connected to their organization. Finally, the fourth aspect concerns autonomy, which, although there is some flexibility, involves authorization and agreement from management, whose decision governs which, where, or when workers can perform their tasks remotely.

Previous studies investigating the effects and antecedents of telework have examined themes such as telework satisfaction (NAKROŠIENĖ; BUČIŪNIENĖ; GOŠTAUTAITĖ, 2019), impact on work-life balance (ÇOBAN, 2021), well-being at work (LOPES *et al.*, 2023), stressors and mental



health of teleworkers (AFONSO, FONSECA; TEODORO, 2021, GIOVANIS; OZDAMAR, 2021, IPSEN *et al.*, 2021, ADAMOVIC, 2022), teleworker productivity (KAZEKAMI, 2020), mobility management (ABREU E SILVA, 2022), increasing social inequality in telework application (BJURSELL *et al.*, 2021), and success factors in telework (GOHOUNGODJI; N'DRI; MATOS, 2023). Recent reviews and research have shown that there is no consensus on the positive and negative aspects of telework (MELE; BELARDINELLI; BELLÉ, 2023, VRIES, TUMMERS; BEKKERS, 2019, PARK; CHO, 2020).

From an organizational perspective, telework has allowed the continuity of most institutional activities, provided resource savings, enhanced decision-making agility, and increased productivity, among other advantages. However, it has also brought implications for teleworkers, such as counterproductive behaviors, job insecurity, professional isolation, conflicts between personal and professional life (NEMTEANU; DABIJA, 2023), increased working hours, especially for those in managerial positions, sadness, exhaustion (AYED *et al.*, 2023), increased anxiety symptoms and sleep disorders (KIM *et al.*, 2023; AYED *et al.*, 2023), increased costs for teleworkers, and the generation of household waste (ČIARNIENĖ; VIENAŽINDIENĖ; ADAMONIENĖ, 2023).

In terms of antecedents, telework involves remote work and depends on various factors for its adoption and effectiveness. The social distancing and isolation due to the COVID-19 pandemic necessitated the adoption of telework, with work autonomy and reduced interaction being the primary dimensions influencing its implementation (SLYKE *et al.*, 2022). Additionally, during the pandemic, its adoption aimed to ensure employee safety and maintain organizational activities (BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020).

The literature identifies several antecedents of telework, including value, institutional and technological support, limited communication, and costs (NAKROŠIENĖ; BUČIŪNIENĖ; GOŠTAUTAITĖ, 2019). Expenses related to energy and the reduction of distances are antecedents identified by Hook *et al.* (2020). Personal resilience, work-family conflict, workload, and autonomy are also identified as antecedents that affect the stress levels of teleworkers, which in turn influence telework satisfaction and perceived productivity (WANG *et al.*, 2023).

Antecedent factors such as reduced communication with colleagues, trust and support from supervisors, and the adequacy of the home work environment significantly impact telework outcomes, including satisfaction, productivity, and perceived career opportunities (NEMTEANU; DABIJA, 2021). Mele, Belardinelli, and Bellé (2023) identified 31 antecedents of telework in their systematic literature review, with the most recurrent being family responsibilities, expected productivity, supportive



leadership, work control, COVID-19 related measures, legal support, environmental protection efforts, and the availability of home office spaces, among others.

Telework is used as a means to implement flexible work agreements; however, this flexibility comes with more elaborate and careful production controls (GROEN *et al.*, 2018). It can also be adopted within a corporate social responsibility strategy, such as using sustainable human resource management, addressing important social issues like enabling mothers to work while caring for their children, reducing unemployment in rural and remote areas, and impacting vehicle traffic (DIMA *et al.*, 2019).

As observed, the antecedents of telework range from forced changes due to the pandemic to individual and organizational factors such as autonomy, support, the home work environment, and contributions to socio-environmental issues.

Regarding its effects, telework can positively impact job satisfaction, work-life balance, reduction in commute time, relief on urban traffic systems, and productivity, especially for employees facing long distances to work (ABREU E SILVA, 2022; ÇOBAN, 2021; ANDRADE; SOUZA, 2023; AGUIAR *et al.*, 2022; SOUSA-UVA *et al.*, 2021; MELE; BELARDINELLI; BELLÉ, 2023; ÉLLDÉR, 2020).

The adoption of telework generates impacts on turnover intention, stress, health, organizational commitment, perceived organizational performance, effective well-being, resilience, travel costs, work involvement, job engagement, sociability, and more (MELE; BELARDINELLI; BELLÉ, 2023). The most implemented telework strategies tend to be those most positively associated with work performance, especially when the work is task-oriented and contributes to maintaining social contact (HÄRTEL; HÜTTEMANN; MÜLLER, 2023).

Another effect of telework is related to increased efficiency, reduced risk of burnout syndrome (MOENS *et al.*, 2020), professional isolation, greater exchange between leaders (VRIES; TUMMERS; BEKKERS, 2019), and issues related to time management for teleworkers with young children and/or those using smartphones for work purposes outside of working hours (THULIN; VILHELMSON; WETTERSTRAND, 2019).

Telework improves the management of individuals with disabilities, their health, job performance, and personal opportunities (LAKE; MAIDMENT, 2023).

In terms of leadership, telework fosters cooperative behavior between leaders and subordinates, as opposed to increased subordination (STANCIU *et al.*, 2023). Home-based telework negatively impacts work involvement through isolation and workplace pressure, but leadership and support for family issues can mitigate this negative influence (WANG *et al.*, 2023).



However, implementing telework in public organizations can be challenging due to various factors, including legal barriers, cultural resistance, lack of adequate technological infrastructure, and management practices (FORTE; SANTINHA; CARVALHO, 2021; MACHADO; TOLEDO, 2022; ANDRADE; SOUZA, 2023; AGUIAR *et al.*, 2022).

Brazilian and Portuguese public organizations have used remote work to continue their operations, contributing to the health and safety of their workers through human resource management, as shown in previous research with empirical fields in these countries, investigating themes such as teleworker mental health (MENDONÇA *et al.*, 2022), telework conditions and characterization (FORTE; SANTINHA; CARVALHO, 2021, MADUREIRA; RANDO, 2022, TAVARES *et al.*, 2021), productivity (ANDRADE; SOUZA, 2023), work-life balance (AGUIAR *et al.*, 2022, ANDRADE; LOUSÃ, 2021), quality of life in telework (PASCHOAL *et al.*, 2022, VELASCO; PANTOJA; OLIVEIRA, 2023), telework satisfaction (AGUIAR *et al.*, 2022, SOUSA-UVA *et al.*, 2021), well-being at work (PASCHOAL *et al.*, 2022), and bibliometric studies and literature analysis (MACHADO; TOLEDO, 2022, COSTA E SILVA *et al.*, 2022).

Comparative studies between Brazil and Portugal in public management have focused on, for example, verifying differences in university management (LIEVORE *et al.*, 2020; CAETANO; CAMPOS; CAVALCANTI, 2021; KLEIN *et al.*, 2022), job satisfaction (SINVAL; MORÔCO, 2020), public communication (ENTRADAS *et al.*, 2020), sports management structure (ATHAYDE; FIGUEIREDO, 2024), participatory budgeting (FALANGA *et al.*, 2020), and the electoral process (DIÉZ; LÓPEZ-LÓPEZ; MO GROBA, 2021), among others. To the knowledge of these authors, there has not been a comparative study between Portugal and Brazil on people management in telework, representing an important empirical gap.

Portugal and Brazil present cultural and historical symmetries, as well as structural differences in public and economic structures that influence the management of public organizations (DINIZ, 2014, SINVAL; MORÔCO, 2020, VARGAS; SARMENTO; OLIVEIRA, 2015), and consequently, can influence the management of teleworking teams, allowing an understanding of managers' perceptions of best practices, challenges, and policies between these two countries. This factor is reinforced by the cultural and linguistic proximity and the flow of human capital between Portugal and Brazil (SINVAL; MORÔCO, 2020).

RESEARCH METHODOLOGY

The method employed in this research stems from the observed need of the proposed objective, which aims to analyze managers' perceptions of teams under telework regimes in public organizations in



Brazil and Portugal. The data analyzed here should be sufficient to gain a deep understanding of the investigated phenomenon, based on the managers' experience, knowledge, and competencies. It will describe their perceptions regarding team management practices in telework, both in 100% remote regimes and in hybrid models (partially on-site and partially remote), making the use of qualitative methods pertinent for obtaining the necessary depth.

The qualitative method employed in this research is grounded in an antifundamentalist ontological stance, which focuses on the social construction of the phenomenon under study, as a product of people's cognition (TROPARDY, 2024). Consequently, it aligns with a subjective or hermeneutic epistemological stance, also known as interpretivism, in which the researcher is inseparable from the investigated phenomenon. In this approach, social behavior is constructed through interactions and interpretations of the phenomenon. Unlike the positivist stance, the idealist view emphasizes the meaning of things rather than their explanation (PRASAD, 2002).

For the validity and quality of qualitative research, researchers' strategies should not only focus on the research design but also on the type and method of data collection, data analysis, and presentation, justified in relation to the study object, with the aim of presenting evidence that supports new theoretical contributions (GONÇALVES; GONÇALVES, 2021) discuss the validity of qualitative research when its strategies include not only the research design but also data collection, analysis, and presentation.

Complementing the qualitative nature of this investigation, for data collection, the field research technique was employed to reach social actors who provide insights into the observed phenomenon within a specific context, namely public organizations and public managers. In this case, only primary data were used, derived from interviews with public managers.

Research in the field of public administration is justified as it is through these organizations that actions, policies, and public services are implemented, serving as an important vector for social development (FARCA; DRAGOS, 2020). It aligns with the 17 Sustainable Development Goals of the United Nations, considering that public administration can contribute to each of these goals, either facilitating or hindering their achievement. Regarding public personnel management, it plays a crucial role, being considered a primary function of administrative sciences, if not its only function, as organizations cannot exist without people (SIEVERS, 1990).

Within the design, managers were selected using the accessibility or convenience technique for interviews. In this method, research participants are chosen based on the researcher's access during the research development period. It is important that these participants can, in some way, represent the studied population in most of its characteristics (PRODANOV; FREITAS, 2013).



The criteria for selecting participants were: 1) managers from Brazilian and Portuguese public organizations; 2) experience with telework; 3) having team members working remotely. Based on these criteria, the study included 13 Brazilian and 21 Portuguese managers, totaling 34 managers. The information saturation technique was used to compose the sample, as the inclusion of new participants did not yield results different from those already collected (FONTANELLA, 2021).

Table 1 presents the grouped characteristics of the interviewees.

Table 1 - Characteristics of Participating Public Managers

Characteristic	Subcategory	Brazil	Portugal	Total
Average Age		46,9 years	48,5 years	47,9 years
Education (Quant.)	Doctorate	6	1	7
	Master's	2	9	11
	Graduate	4	11	15
	High School	1	0	1
Average Time in Public Organization		18,8 years	13,6 years	15,6 years
Average Time in Management		12,7 years	9 years	10,4 years
Average Number of Subordinates		71,6	21,1	40,4

Source: Self elaboration.

Observing Table 1, the interviewed public managers have an average of 10.4 years of management experience and 15.6 years with their respective organizations. The average age is 47.9 years, and most of the 18 managers hold a graduate degree, indicating their knowledge, experience, and quality to provide the necessary information to meet the research objectives.

The interviews were conducted based on a structured interview guide developed from the theory discussed here, consisting of: 1. Information about the research and the ethical issues involved; 2. The leader's perception of remote work in their organization, in terms of advantages, disadvantages, focusing on organization performance, evaluation, feedback, communication, teamwork, resources, etc.; 3. Perception of changes and challenges in managing their teams and organizational mechanisms, including aspects such as productivity, communication, collaboration, engagement, motivation, job satisfaction, work-life balance, physical and mental well-being, etc.; 4. The interviewee's view on remote work in terms of its applicability trend, legislation, advice for other public managers, and the best telework arrangements.



A total of 17 hours and 52 minutes of interviews were conducted with Brazilian managers and 15 hours and 47 minutes with Portuguese managers, amounting to 33 hours and 39 minutes of recordings, all conducted via videoconference.

The collected data were transcribed, familiarized, organized, coded, and reviewed for subsequent interpretation and report writing, using the data analysis technique known as thematic analysis. This technique offers advantages due to its flexibility and applicability across a variety and quantity of questions, data, and theoretical and epistemological approaches (KING; BROOKS, 2018; SILVA *et al.*, 2020). The software MaxQDA v. 24 was used to assist in organizing, preparing the data, and creating graphical elements.

RESULTS AND DISCUSSION

Managers' Perception of Telework in Their Organization

The perception of Brazilian and Portuguese managers regarding remote work reveals distinct observations. To this end, we examined these perceptions concerning the advantages and disadvantages of using telework, both in a 100% remote work schedule and in a hybrid format, where part of the work hours is remote and part is on-site. However, the observations refer to the remote work hours, as shown in Table 2.

Table 2 - Manager's Perception of Remote Work in Their Organization

Advantages	Br	Pt	Total	Disadvantages	Br	Pt	Total
Performance	10	10	20	Communication	7	10	17
Cost Reduction	8	11	19	Teamwork	4	8	12
Worker Health and Quality of Life	7	10	17	Work Interaction	2	9	11
Communication	6	10	16	Performance	6	2	8
Personal Organization of Worker	5	8	13	Resources	3	4	7
Work-Life Balance of Worker	1	9	10	Lack of Engagement or Identification with the Organization	2	3	5
Teamwork	3	4	7	Increased Work	3	2	5
Building and Retaining Team	4	1	5	Worker Health	3	2	5
Training and Investment in Technologies	0	4	4	Personal Organization of Worker	1	2	3
Worker Satisfaction	2	2	4	Planning	0	1	1
Autonomy and Responsibility of Worker	1	2	3	Inhibits Innovation	0	1	1
Home Office as an Exclusive Space	0	3	3	Work-Family Relationship	0	1	1
Telework as a Form of Inclusion and Diversity	3	0	3	Denial by Superiors	1	0	1
Process Improvement	2	1	3	Reduction in Investments	1	0	1
Work Planning and Execution	1	2	3	Damage to In-Person Citizen Service	1	0	1
Workforce Scaling	3	0	3	Evaluation	1	0	1
Evaluation	1	2	3	Feedback	0	1	1
Alignment of Personal and Organizational Interests	0	2	2				
Reduction of Interpersonal Conflicts	2	0	2				
Environmental Impact	0	1	1				
Real Work View by Supervisor	1	0	1				
Shared Physical Structures	1	0	1				
Feedback	1	0	1				

Source: Self elaboration.

Note: Br = Brazil; Pt = Portugal



In terms of advantages, managers from both countries agree on the improvement of worker performance in remote work, cost reduction, and worker health and quality of life, observed by 20, 19, and 17 of the 34 participating managers, respectively.

Performance improvement is the most advantageous aspect of telework, which has also been highlighted in the research by Mele, Belardinelli, and Bellé (2023), and Wang *et al.* (2023). This issue is widely discussed by managers in two aspects: first, a specific matter in Brazil, where in 2018 the government issued a normative instruction for the Performance Management Program, which prescribed a minimum percentage of 30% higher productivity for those participating in the program. In most cases, telework is more of an interest for workers than for management, as illustrated by the following statement: “There is a great interest among those in PGD to remain in PGD, so the manifestation and interest are largely driven by the employees themselves” (Manager, Man, Brazil, 50 years old, PhD, 28 years in the organization, 15 years in management, 21 subordinates), leading workers to maintain or improve their performance. The second aspect relates to the social dynamics within the physical space of the organization, which can cause distractions and consequently lower performance, as reflected in the following statement: “In terms of concentration, I think it’s also important that people are working remotely. I sometimes work remotely to focus because there are too many people in the office” (Manager, Woman, Portugal, 45 years old, bachelor's degree, 4 years in the organization, 3.5 years in management, 3 subordinates).

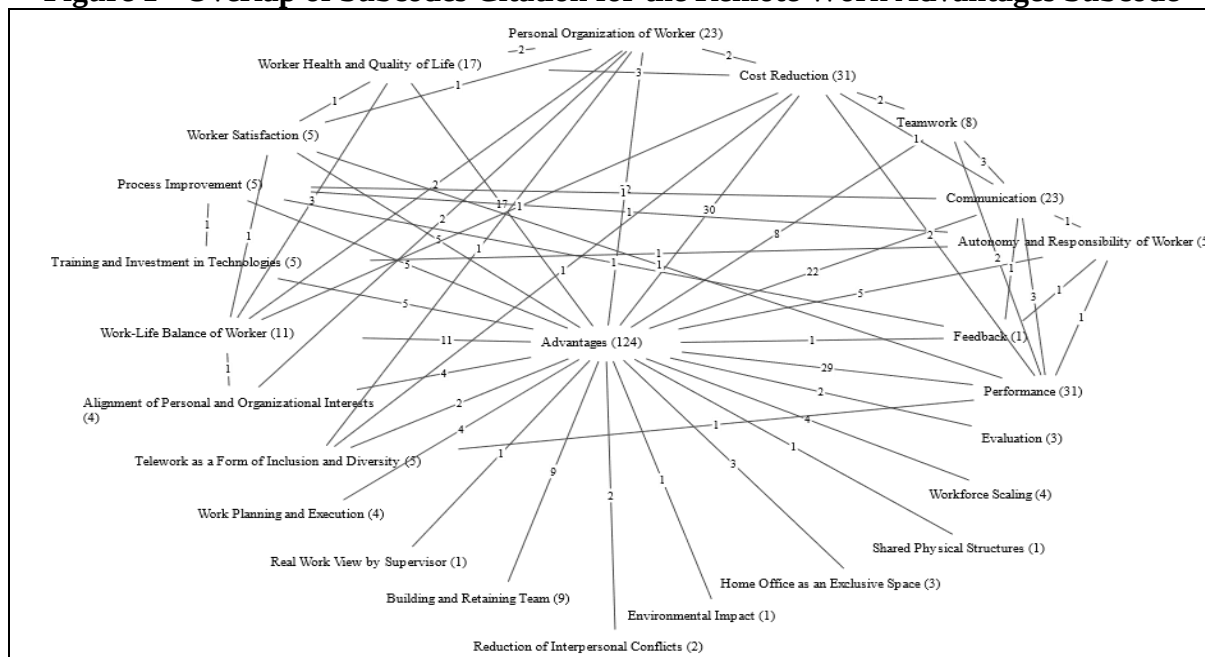
The aspect of cost reduction, both for the organization in terms of electricity, building maintenance, water, etc., and for workers in terms of transportation costs, childcare, etc., contributing to quality of life, was highlighted in the research by Sousa-Uva *et al.* (2021) and Forte, Santinha, and Carvalho (2021). This was also acknowledged by the interviewed managers, as seen in the following statements: “The improvement in quality of life, time, and resource savings are important issues for people” (Manager, Woman, Brazil, 44 years old, bachelor's degree, 25 years in the organization, 25 years in management, 70 subordinates); and “The most obvious benefit is the reduction in costs because fewer on-site employees means less spending on water, electricity, rent, among other things” (Manager, Man, Brazil, 35 years old, high school, 7 years in the organization, 4 years in management, 9 subordinates).

Figure 1 illustrates the overlaps of subcodes within the remote work advantages code from the managers' perspective. Notable overlaps include cost reduction with teamwork, communication, personal organization of workers, worker health and quality of life, alignment of personal and organizational interests, and performance. This indicates that, from the managers' viewpoint, remote work presents multiple, complementary advantages, both in terms of antecedents such as family issues



and teamwork, and outcomes like performance, process improvement, and worker health and quality of life.

Figure 1 - Overlap of Subcodes Citation for the Remote Work Advantages Subcode



Source: Self elaboration.

The most frequently cited disadvantages by Portuguese and Brazilian managers were issues related to communication, with 17 managers mentioning it, teamwork with 12 managers citing it, and work interaction with 11 managers noting it.

It is observed that less frequent communication with colleagues and supervisors, as well as limited social contact, can negatively impact employee satisfaction and productivity, as discussed by Nemteanu and Dabija (2021). The interviewed managers emphasize the need to avoid isolating team members, as illustrated by the statement: “Clear and frequent communication with the entire team is crucial. This is undoubtedly the most important factor for managing a team that is working remotely” (Manager, Man, Brazil, 35 years old, high school, 7 years in the organization, 4 years in management, 9 subordinates).

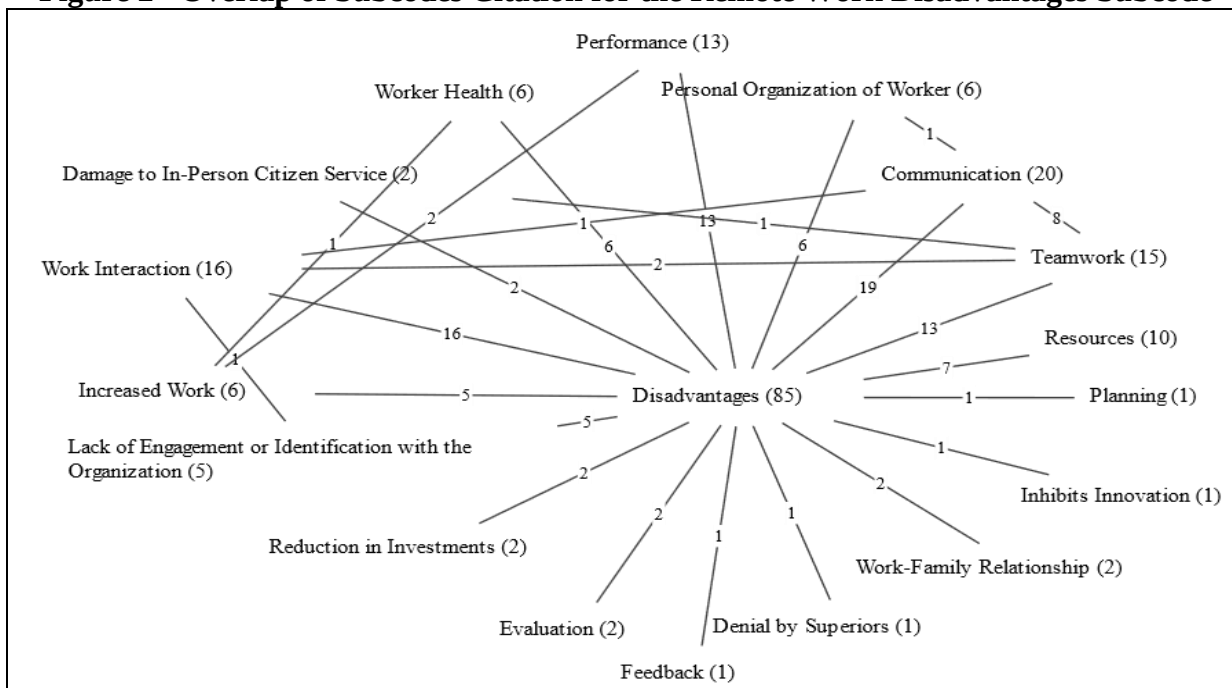
Thulin, Vilhelmson, and Wetterstrand (2019) and Wang *et al.* (2023) note that one disadvantage is that remote work can lead to professional and social isolation, which may increase stress and decrease work engagement. This issue is well represented by the manager:

I think you spend time away from work, which reduces this connection. I believe that in-person work has something extra; people naturally open the door and go give a hug, have a coffee with a colleague, which decreases in remote work. I think it's a negative impact on personal



relationships, which become less strengthened with remote work (Manager, Man, Brazil, 61 years old, PhD, 17 years in the organization, 16 years in management, 80 subordinates).

Figure 2 - Overlap of Subcodes Citation for the Remote Work Disadvantages Subcode



Source: Self elaboration

Regarding the overlaps of subcodes within the disadvantages code, as observed in Figure 2, there is the greatest overlap between increased workload, performance, and personal organization of the worker. This indicates that the issue of work overload affects both performance and organization. Additionally, the overlap between work interaction and teamwork and communication is notable.

Both Portuguese and Brazilian managers identified the advantages and disadvantages of remote work, including hybrid formats, similarly. The most significant advantages reported were improved worker performance, cost reduction (both organizational and personal), and better worker health and quality of life. The disadvantages noted by both nationalities were communication issues, social interaction problems, and teamwork challenges.

Changes in Team Management and Mechanisms

Organizational changes for implementing telework were discussed by the interviewed managers, providing insights into challenges faced, as well as issues related to resources, motivation, productivity, among other aspects. The first part of this discussion addresses the challenges encountered, as presented in Table 3.



Table 3 - Challenges in Implementing Remote Work

Challenges	Brazil	Portugal	Total
Adaptation to Remote Work	8	6	14
Team Communication and Interaction	2	10	12
Worker Performance Issues	6	1	7
Performance Evaluation	5	2	7
Providing Resources to Workers	4	2	6
Criteria for Remote Work	3	2	5
Return to On-Site Work	0	5	5
Increased Work for Management	3	1	4
No Major Challenges	0	3	3
Urgencies	2	0	2
Responsibility for Organizational Assets and Information	2	0	2
Increase in Volume of Information and Work	2	0	2
Pressure from Workers for Adoption	1	1	2
Flexibility Serving Public Interest	1	0	1
Conflict Resolution	1	0	1
Process Improvement	1	0	1

Source: Self elaboration.

COVID-19 was undoubtedly the greatest driver for the widespread adoption of remote work by public organizations, given the urgent need to maintain public services while ensuring the health of both workers and citizens who require these services. However, these changes presented managers with various challenges, with the most frequently mentioned being the overall adaptation from in-person to remote work, particularly concerning the managers themselves. As one manager noted: “There are some managers who cannot handle it. They are rooted in the belief of ‘I need them here for 8 hours,’ they need to see them working here, so there is also this aspect of wanting to reduce or even eliminate remote work” (Manager, Man, Brazil, 35 years old, high school, 7 years in the organization, 4 years in management, 9 subordinates).

The second most frequently cited challenge was the changes in team communication and interaction, as the in-person dynamics were no longer present, as reported:

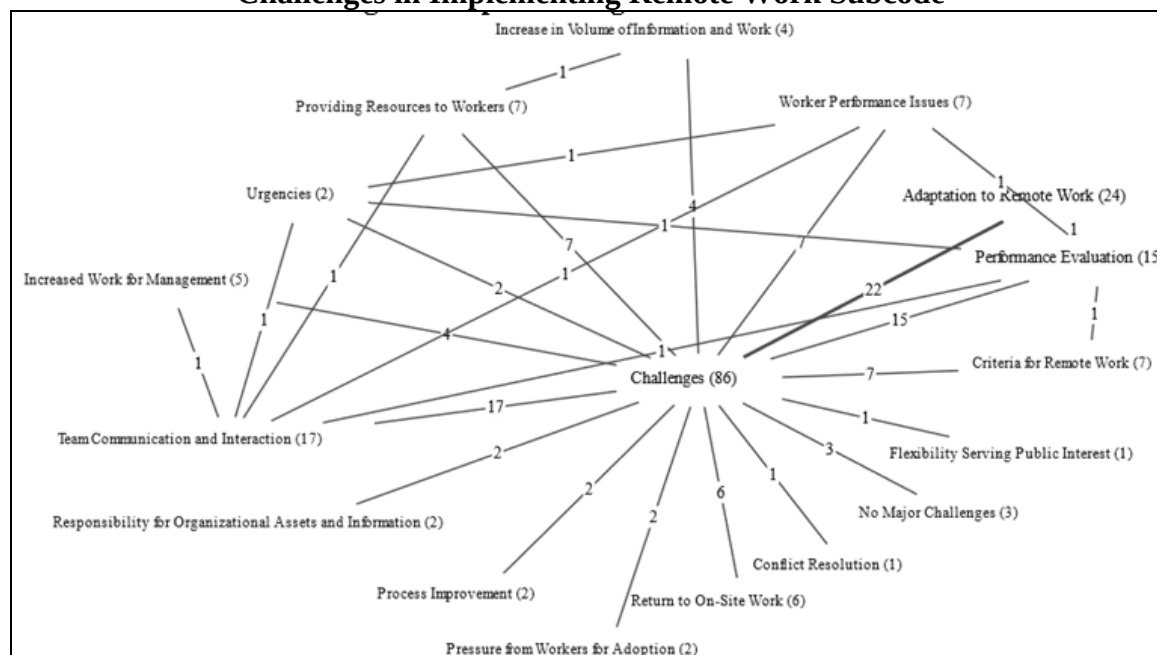
Before, it was very easy to go down the stairs or talk to someone directly. Now, it’s about picking up the phone, having Teams meetings, which can be more tiring. What could be resolved in less time now takes more time to resolve. I think in that aspect, yes, it can be a challenge, and it is also a challenge for the leader to keep the team united and maintain team spirit, so it also falls on us to promote that (Manager, Woman, Portugal, 43 years old, bachelor's degree, 4 years in the organization, 1 year in management, 16 subordinates).

The third biggest challenge was managing and adapting the performance evaluation of workers and the workers' own performance, as highlighted by the manager: “Those who do not want to work will



find a way not to work, whether in remote or in-person work. However, it is a bit more difficult to evaluate and take action against someone who is working remotely” (Manager, Man, Brazil, bachelor's degree, 11 years in the organization, 4 years in management, 12 subordinates).

Figure 3 - Overlap of Subcodes Citation for the Challenges in Implementing Remote Work Subcode



From the information provided by the managers, the overlapping subcodes within the challenges code revealed that team communication and interaction overlapped with providing resources to workers, handling urgencies, increased workload for management, performance evaluation, and worker performance issues. This suggests that disruptions in communication and interaction impact these other issues represented by these subcodes.

Differences in the perception of challenges between managers from both countries were evident. Although adaptation to remote work is a common issue, Brazilian managers identified performance evaluation and worker performance as the primary challenges. Portuguese managers, on the other hand, emphasized communication and social interaction as more significant challenges.

Similarly, Forte, Santinha, and Carvalho (2021) and Andrade and Lousã (2021) highlight that adapting activities to remote work presents a unique challenge, particularly regarding technological integration, team interaction, and maintaining effective communication. Regarding leadership, Carvalho *et al.* (2022) report the need for leadership support to help workers optimize their work-family balance. Stanciu *et al.* (2023) demonstrate the necessity for leaders to exhibit cooperative behavior rather than a more autocratic style in remote work settings.



The remaining aspects of changes in team management and mechanisms in implementing remote work are detailed in Table 4.

Table 4 - Changes in Team Management and Mechanisms in the Implementation of Remote Work

Observed Changes	Brazil	Portugal	Total
Access to Resources for Performing Work	13	20	33
Physical and Mental Well-being	12	21	33
> Mental	11	16	27
> Physical	6	16	22
Productivity	11	20	31
Communication	11	20	31
Motivation	12	18	30
Collaboration	10	19	29
Work-Life Balance	11	16	27
Engagement	9	16	25
Satisfaction	8	14	22

Source: Self elaboration.

As observed in Table 4, the primary concerns of managers during the transition to remote work were ensuring access to resources for performing work and addressing the physical and mental well-being of workers, which both Portuguese and Brazilian managers agreed upon. In addition to resource access, most Portuguese managers emphasized issues related to worker productivity and communication. Most Brazilian managers also highlighted concerns about motivation.

The changes regarding access to resources for remote work varied over time and across structures. Initially, during the COVID-19 pandemic, the issue of access was marked by a lack of equipment, as observed in the following excerpt:

Not always; there was a period when the organization was not even able to provide the necessary material resources, and everyone, with great dedication to their work and team spirit, had to improvise. Many even invested their own money to acquire the material resources that would allow them to work remotely (Manager, Woman, Portugal, 40 years old, bachelor's degree, 5 years in the organization, 5 years in management, 10 subordinates).

During the pandemic period, actions such as lending equipment were also observed, as illustrated by the following case:

We created a WhatsApp group where people had access to a catalog. In this catalog, they could say, I want a laptop stand, I want a footrest, I want a mouse pad, I want a mouse, I want a keyboard, I want a second screen. [...] And we allowed people to make requests. When they did, we would say: Look, everything requested by Wednesday can be picked up on Friday. [...] We



also included a little card with a message: Name, we hope this makes your home office more enjoyable. Count on us. Stay home for us. We are here for you. [...] And we had a little card, like those hotel door hangers that say Do not disturb, but ours said: [name omitted] is in a meeting. You could hang it on your door so your child wouldn't knock (Manager, Woman, Brazil, 44 years old, bachelor's degree, 25 years in the organization, 25 years in management, 70 subordinates).

Adaptation of systems for remote work, both during and after the pandemic, included the adoption of systems running on VPN (Virtual Private Network), as demonstrated by the following statement:

"What is provided for everyone is that people maintain their work positions and must have a laptop at home with VPN access, and this laptop is not provided by the organization" (Manager, Woman, Portugal, 49 years old, master's degree, 20 years in the organization, 7.5 years in management, 7 subordinates).

After the pandemic period, in most organizations, the equipment costs are borne by the employees, as noted in the following excerpt:

One of the premises of remote work is that it requires home infrastructure. The university did not provide infrastructure for this. Even in our case, we provided webcams as well because having meetings with the camera off is challenging, but we did not provide infrastructure for anyone. What we provide is infrastructure if VPN access is needed and so on (Manager, Man, Brazil, 45 years old, doctorate, 13 years in the organization, 9 years in management, 100 subordinates).

Concerns about physical and mental well-being, whether through specific programs aimed at mental and physical health, the availability of health professionals such as doctors and psychologists, or just leadership initiatives, were prominent among the managers interviewed, especially in the context of remote work. Concerns about mental well-being were noted by Brazilian managers and similarly by Portuguese managers.

Portuguese managers reported conducting webinars on health, nutrition, and happiness at work, offering online sessions of pilates, meditation, and yoga, as well as monthly social gatherings called "Caféina" to combat social isolation. They also provided psychological consultations and occupational health services. Brazilian managers, on the other hand, provided both in-person and online psychological support, organized workshops on mental health, implemented workplace fitness initiatives, scheduled breaks, and maintained open dialogue to understand employees' individual needs. In some organizations, they proactively called and encouraged contact to check on workers' well-being, managed conflicts, and reassigned staff to ensure a healthy and productive work environment.



It is noteworthy that concerns during the pandemic were more pronounced and required more significant actions from managers regarding mental well-being, as illustrated by the following Brazilian manager's experience:

Everyone received a call. So, if you were a general coordinator, the general coordinator of HR would call you. "This is [name omitted] from HR, I'm calling to check if you're okay, if your family is okay, if you need anything. Note down my number if you need anything." Interns would call other interns, and outsourced staff would call other outsourced staff, because sometimes people felt intimidated. Or you might think, "Oh, an intern called me." So, we tried to mobilize a task force. Within two months, everyone received a call. We named the initiative "Acolhe RH". Some people would say, "Thank you for the call, but everything is fine, thanks." And some would spend two hours venting because they needed to talk to someone. We then guided HR on what to do if a call revealed someone was depressed, because they're not psychologists. There was a protocol for what to do if a call led to a serious issue (Manager, Woman, Brazil, 44 years old, bachelor's degree, 25 years in the organization, 25 years in management, 70 subordinates).

Or as with concerns about physical and mental well-being, in structured activities, as mentioned by the Portuguese manager:

Our Human Resources were very proactive in providing alternatives to people. For example, they created packages that individuals could choose to participate in or not. Even today, for instance, some people do online yoga or sessions related to mental health. They were very proactive in implementing activities and tools that allowed those who wanted to participate. They frequently emphasized mental health issues, encouraged exercise, and stressed the importance of taking breaks at work. We always maintain this concern; our Human Resources are very active in this area (Manager, Woman, Portugal, 51 years old, bachelor's degree, 27 years in the organization, 8 years in management, 23 subordinates).

331

In terms of productivity, it was clear to both Portuguese and Brazilian managers that teleworkers, in most cases, experienced a productivity gain. During the pandemic period, productivity varied depending on the nature, individual factors, and team management itself, as stated in the excerpt:

Eventually, the team was shaken by the upheavals of the pandemic, and as the drama of families increased, their productivity declined. So, during those times when there was a surge here, with no hospital beds available, and someone had COVID, everyone was under tension. However, each person's best day, their best effort each day, was different, but we had a lot of confidence that most people, as a rule, were doing their best. The exception was a few who took advantage of the lack of controls (Manager, Woman, Brazil, 44 years old, bachelor's degree, 25 years in the organization, 25 years in management, 70 subordinates).

Or due to the perception that telework is a benefit for the worker and to remain in this modality, it is necessary to demonstrate performance, as in the case: "The idea developed that, as a benefit, you



had to somehow return to the administration an individual productivity gain” (Manager, Man, Brazil, 50 years old, graduate, 32 years with the organization, 28 years of management, 460 subordinates).

In addition to these aspects, the relationship between the worker's quality of life and the telework model produces better performance, as observed in the excerpt:

We believe that when employees are happy, they work better. So, since telework greatly improves quality of life, with its particular benefit to the employee, and also reduces, for example, the commuting time from home to the institution, it significantly improved productivity. It enhanced the processing of tasks and greatly improved the overall quality of work. Thus, this change had a very positive impact on the organizational aspect of implementing telework for employees (Manager, Man, Brazil, 35 years old, high school education, 7 years with the organization, 4 years of management, 9 subordinates).

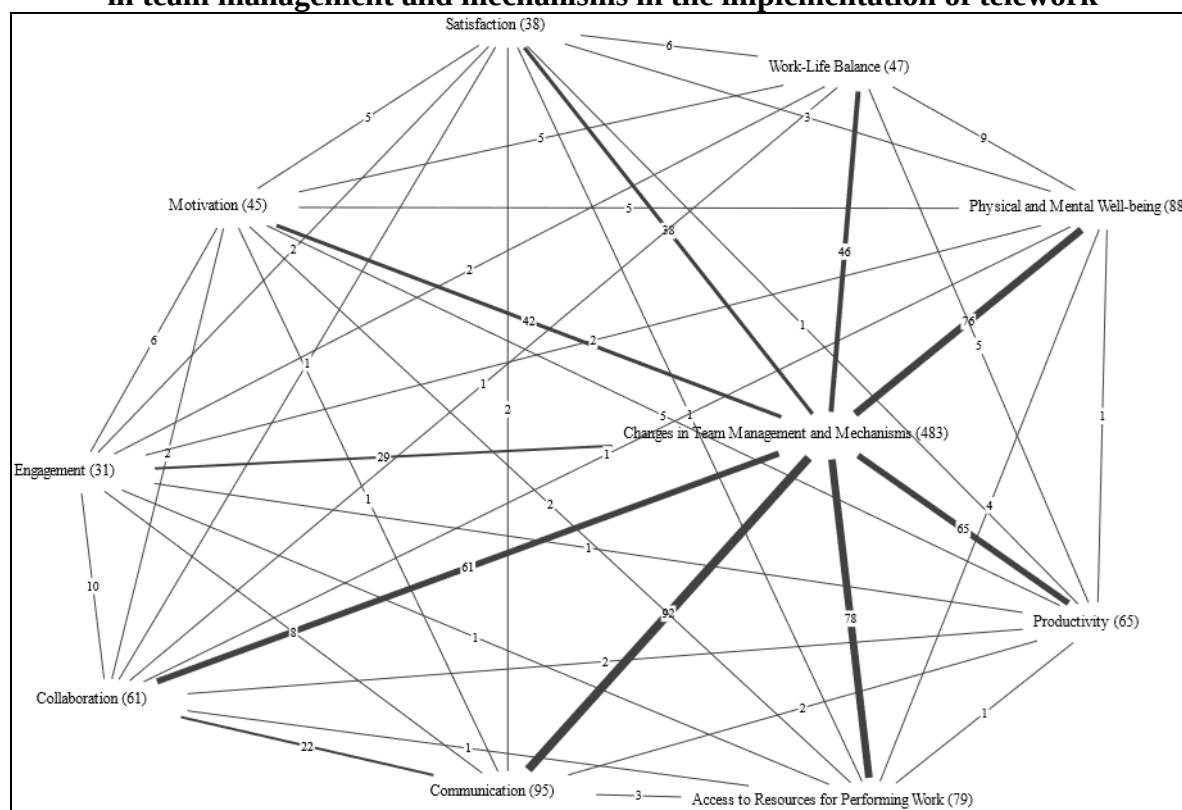
Changes related to communication were presented as an essential factor for the success of telework, both in terms of systems and equipment that facilitate communication, as in the excerpt: “Here we use Teams, which is a tool that people use, from Microsoft, relatively good, and also have WhatsApp groups, WhatsApp groups are relatively efficient” (Manager, Man, Brazil, 50 years old, PhD, 28 years with the organization, 15 years of management, 21 subordinates), and in the management of communication with teams, as in the statement: “We try very hard, we encourage a lot the increase of synchronous communication, you have to make more records. You finally migrate from oral communication to written communication. [...] Virtualization stimulates this. So, having someone in telework stimulates more recording of things and having better management elements” (Manager, Man, Brazil, 50 years old, graduate, 32 years with the organization, 28 years of management, 460 subordinates).

The main overlaps of subcodes during the interviews on the topic of changes in team management and mechanisms, as observed in Figure 4, were related to collaboration and motivation with 9 overlaps of subcodes each, meaning they overlapped with all the subcodes of this code. However, this is still a very small amount compared to the frequency of citations of the code, which totals 483 citations.

Similarly, the changes faced by Portuguese and Brazilian managers with their teams in this transition to telework summarize into ensuring access to necessary resources, caring for well-being, improving communication, and other actions to ensure the development of activities, significantly influencing team and organizational productivity and performance. In this regard, Brazilian and Portuguese managers converge in pointing out that telework improved productivity and communication, and worker well-being was a concern that warranted adaptations.



Figure 4 - Overlay of citation subcodes for the subcode changes in team management and mechanisms in the implementation of telework



Source: Self elaboration.

The main differences observed were that Brazilian managers placed more emphasis on actions to motivate workers, the teleworker's responsibility for their work equipment, and health-related actions such as mental health workshops, workplace gymnastics, and open dialogue for individual needs. For the Portuguese, it was noted that managers emphasized productivity and communication, the use of VPN, webinars on health, nutrition, happiness, pilates sessions, meditation, yoga, and a social gathering called “Caféina” (How to caffeine).

Among the innovative actions and best practices, the top highlight is the care for workers' health as mentioned in the previous paragraph, sending motivational cards, and implementing a WhatsApp group with a “menu” for equipment and support requests. Another important practice highlighted was “Acolhe RH” (how to “Welcome HR”), where all workers received individual calls to check their status and offer support. Additionally, the use of tools that enhanced communication, such as Microsoft Teams and WhatsApp, improving synchronous communication and providing written records of these communications, was significant.



Perception of Managers on Telework

The intensification of telework, remote work, or home office from the beginning of 2020 due to the sanitary need for social isolation in the face of the COVID-19 pandemic required public managers to adapt necessary changes to maintain the functioning of public organizations. Consequently, they gained relevant experiences and perceptions on how to manage people in telework and the observed impacts.

The first part of these perceptions relates to the trend of telework in public management. Table 5 presents these results.

Table 5 - Perception of Managers on the Trend of Telework

Telework Trend	Brazil	Portugal	Total
Productivity	7	2	9
Reduction of Costs for Public Management	5	3	8
Quality of Life for the Worker	4	3	7
Use of Technologies	2	3	5
Flexibility of the Model	2	3	5
Pressure from Workers	3	2	5
Social Interaction of the Worker	1	2	3
Need for In-Person or Hybrid	2	1	3
Returning to In-Person	1	1	2
Associated with Deliverables (Performance Evaluation)	1	1	2
Difficult to Revert to 100% In-Person	2	0	2
Autonomy of Agencies to Adopt Telework	1	0	1

Source: Self elaboration.

Telework as a trend was extensively discussed by the managers participating in the research, as shown in Table 5, where only 2 managers, one Brazilian and one Portuguese, stated that the trend is to return to in-person work. The other managers asserted that the telework model, especially the hybrid model, is a trend, as explained by the manager:

Because the impact is very positive, not only on quality of life, I'll mention quality of life again, but also on the way productivity of services being performed is monitored. As I mentioned earlier, we are trying to link this productivity monitoring to a resizing of the workforce. So, telework is beneficial not only for the employees themselves but also for the institution and is expected to improve even more. I believe it has arrived as a new way of working and is here to stay, and should prevail for many years (Manager, Man, Brazil, 35 years old, high school education, 7 years with the organization, 4 years of management, 9 subordinates).

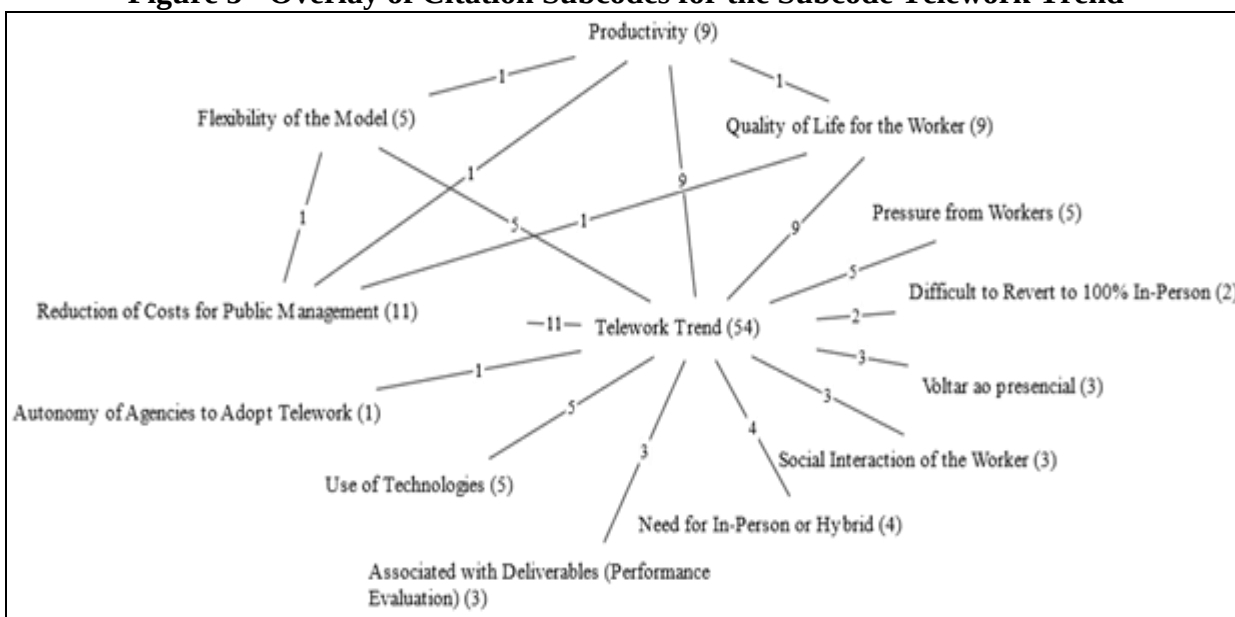
The main differences were: for Brazilians, the use of this work modality is a trend due to its improvement in performance, reduction of costs for public management, and enhancement of workers' quality of life. For the Portuguese, it is a trend because of the reduction in costs for public management,



improvement in workers' quality of life, the opportunity to use technological tools and equipment, and the inherent flexibility of the model.

Observing Figure 5, the subcode that stands out due to the number of citation overlaps is the reduction of costs and productivity with the flexibility of the model, as well as the quality of life of the worker, factors that are important for the decision to use the telework model or a hybrid model.

Figure 5 - Overlay of Citation Subcodes for the Subcode Telework Trend



Source: Self elaboration.

Recommendations for other public managers in the implementation of telework were also observed in the research, with the main points presented in Table 6.

As shown in Table 6, there is a consensus among both Brazilian and Portuguese managers that the most important actions pertain to the focus on performance evaluation and the support that managers need to provide to workers, including psychosocial support, planning, goal tracking methods, access to resources for performing work, among others. As recorded in this interview excerpt:

I think above all it's about trying to reconcile, trying to meet the expectations of workers and provide them with the best possible working conditions within the current legal framework, because I believe that people are indeed the most important factor in organizations, and unhappy workers certainly do not allow for good organizational performance or truly good productivity (Manager, Woman, Portugal, 59 years old, bachelor's degree, 9.5 years with the organization, 9.5 years of management, 38 subordinates).

The promotion of effective communication and worker participation in planning and decision-making arenas were other points highlighted by most managers from both countries. The differences



were that, for the Portuguese, trust in the team and conducting a prior diagnosis of people management to determine necessary adaptations are important points. For the Brazilians, another significant point is generating social interaction and connection with the organization, particularly by promoting meetings among workers, both in-person and remotely.

Table 6 - Recommendations for Other Public Managers on Using Telework

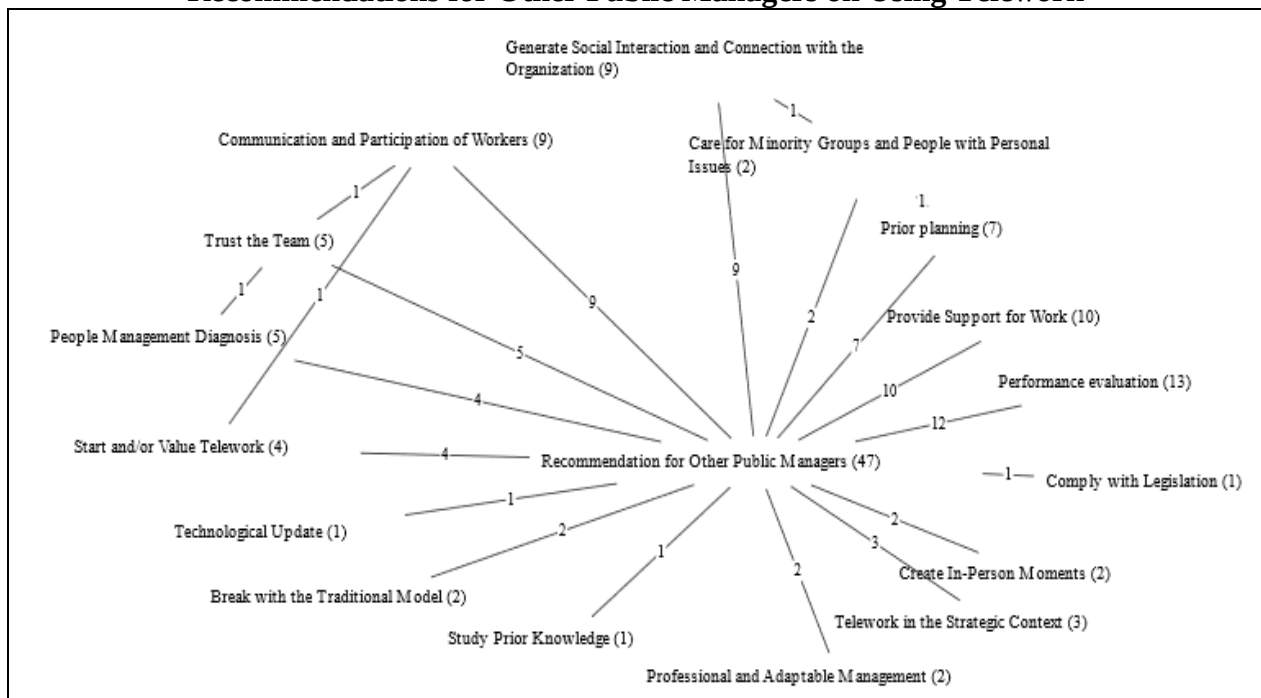
Recommendation for Other Public Managers	Brazil	Portugal	Total
Performance evaluation	8	3	11
Provide Support for Work	4	6	10
Communication and Participation of Workers	3	5	8
Generate Social Interaction and Connection with the Organization	5	2	7
Trust the Team	2	3	5
Prior planning	3	2	5
People Management Diagnosis	1	3	4
Start and/or Value Telework	1	2	3
Create In-Person Moments	0	2	2
Telework in the Strategic Context	1	1	2
Professional and Adaptable Management	0	2	2
Care for Minority Groups and People with Personal Issues	2	0	2
Study Prior Knowledge	0	1	1
Break with the Traditional Model	1	0	1
Technological Update	1	0	1
Comply with Legislation	1	0	1

Source: Self elaboration.

As shown in Figure 6, the recommendations for other public managers that most frequently overlapped in the interviewees' citations were: trusting the team, conducting a people management diagnosis, ensuring communication and promoting worker participation, and caring for minority groups and individuals with personal issues, as well as generating social interaction and connection with the organization and performing prior planning.



Figure 6 - Overlay of Citation Subcodes for the Subcode Recommendations for Other Public Managers on Using Telework



Source: Self elaboration.

The managers also provided information on which aspects of legislation need to be adjusted (Table 7).

Table 7 - Perception of Managers on Legislation Applied to Telework

Perception of Managers on Legislation	Brazil	Portugal	Total
Flexibility	5	5	10
Performance Measures	8	1	9
Adequate	2	6	8
Costs for Work Structure of the Employee	4	3	7
Responsibility for Illness and Work Accidents	3	2	5
Legal Security for the Worker to Remain in Telework	1	3	4
Data/Information Security	3	0	3
Work Hours Provision	0	2	2
Punishment for Employee in Telework	1	0	1
Support for Family Needs	0	1	1
Telework May Weaken Labor Collectivity	0	1	1
Formalization of the Employment Contract	1	0	1

Source: Self elaboration.

Based on the data from Table 7, for most Portuguese managers, the legislation is considered adequate, whereas Brazilian managers indicate a need to clarify performance measures for teleworking employees. Overall, between Portuguese and Brazilian managers, the majority reported that the issue of flexibility should be better discussed and addressed in the legislation, both in terms of increasing and reducing flexibility, as stated by the Portuguese manager:



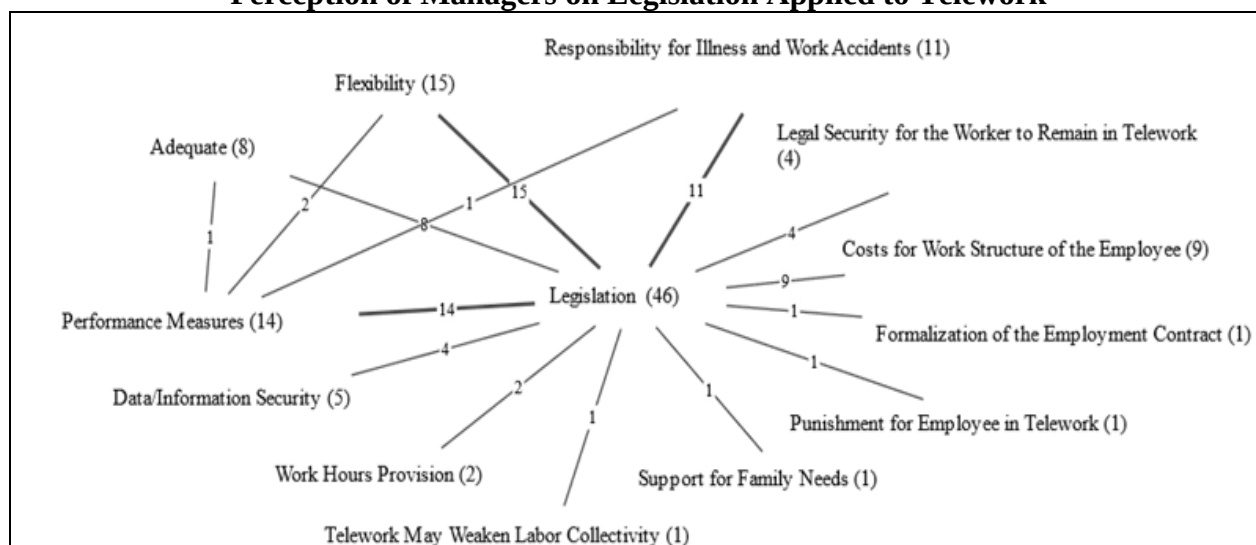
I believe that the Portuguese Public Administration and the Government have had the capacity and agility to produce specific legislation based on needs, including the urgent requirements we had at the beginning of the pandemic and now the adaptations. We have the tools from a legal standpoint; I think we have the instruments (Manager, Man, Portugal, 58 years old, master's degree, 7 years with the organization, 5 years of management, 9 subordinates).

From the Brazilian manager:

I think the management program today is as good as it could be. Now, we need more studies and data to further improve the legislation (Manager, Man, Brazil, 35 years old, bachelor's degree, 11 years with the organization, 4 years of management, 12 subordinates).

As observed, both Portuguese and Brazilian managers find the regulations and laws to be adequate. However, it is worth noting that Brazilian federal public agencies have legislation regarding the Performance Management Program, which includes provisions for telework.

**Figure 7 - Overlay of Citation Subcodes for the Subcode
Perception of Managers on Legislation Applied to Telework**



Source: Self elaboration.

The overlaps observed in Figure 7 relate to performance measures and issues related to flexibility, followed by "legislation is adequate" and responsibility for illness and work accidents. Discussions revolve around the flexibility of current legislation, which does not clearly address performance measures, and the responsibility of organizations in the event of an accident or illness occurring during telework.

The final aspect discussed is related to the best work arrangement within public organizations, with the data summarized in Table 8.



Table 8 - Best Work Arrangement for Managers

Best Arrangement	Brazil	Portugal	Total
Hybrid	7	19	26
100% Telework	3	0	3
Depends on the Nature of the Work and the Organization	1	1	2
In-Person	1	0	1

Source: Self elaboration.

Table 8 clearly shows the strong preference for the hybrid model, with part of the work done in person and part done remotely, as explained by the manager:

I am an advocate of the hybrid work model; I am not an advocate of exclusively remote work or telework. For several reasons, including the people who are in the team, those who are new to the team, the need for interactive moments, and the need to plan and work on things together, I consider this to be particularly important (Manager, Man, Portugal, 58 years old, master's degree, 7 years with the organization, 5 years of management, 9 subordinates).

The main arguments related to the hybrid work model are consolidated in this manager's statement, highlighting the need for social interaction, planning discussions, and informal exchanges. Other justifications include cost reduction for public administration, such as the sharing of spaces and equipment, where the hybrid model allows workers to use the same workspaces at different times.

However, the definition of in-person and remote work hours needs to be strategically determined, with preparation of leadership, as explained by the manager:

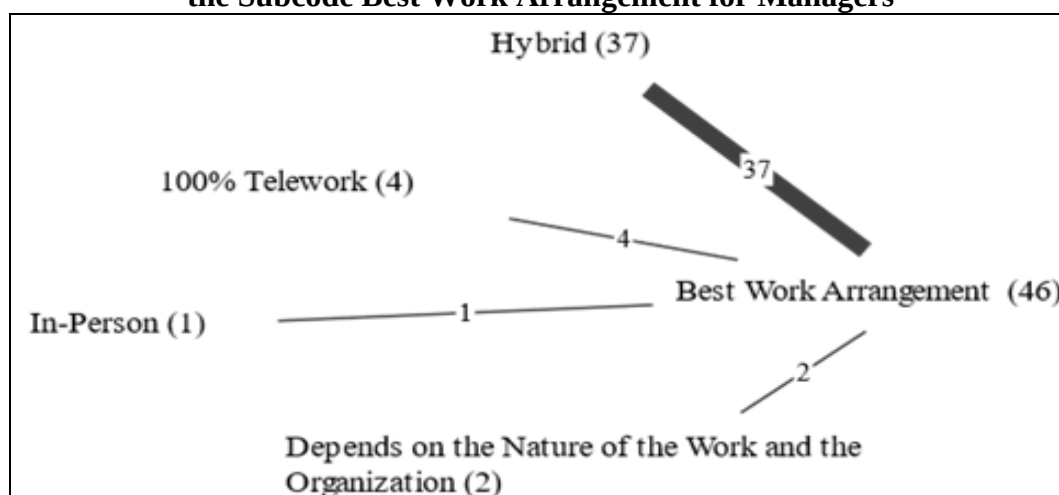
So, I want to be a strategic people manager; I don't think that's strategic. I speak from the heart, I don't believe in the hybrid model by force. I think the hybrid model needs to have a purpose. So, I need you every Wednesday. Why? Because Wednesday is our briefing day, the day we pass on knowledge, it's the day we do balance and planning meetings, it's the day we talk about co-creation and we run test balloons in our innovation lab. Wednesday is shopping day, Wednesday is the day to make friendships, Wednesday is the day of the wall of lamentations, whatever you want to do on Wednesday in person. You schedule Wednesday with something that can't be done online or wouldn't be done with the same quality. Because having someone take the bus and travel to have a meeting on Teams, with noise around, and producing less, is shooting yourself in the foot. Got it? And don't tell me that at the end of the month, it was good to meet me in the restroom. We had an incidental chat that wouldn't have happened if we weren't at the headquarters. That coffee chat was worth a month on the day we bumped into each other. Man, do you need a coffee chat to bump into someone? Schedule an agenda-less meeting. Online coffee chat, got it? It needs to be. I'll put you 30 hours at the headquarters because maybe at some point we'll meet and remember. Be intentional. I need time to meet people without fail. Chat casually. Create the spaces (Manager, Woman, Brazil, 44 years old, bachelor's degree, 25 years with the organization, 25 years in management, 70 subordinates).

It is clear that the definition of work moments needs to be set clearly and with purpose, allowing people to perceive transparency and fairness in these definitions, and consequently generating greater commitment and satisfaction.



As observed in Figure 8, there was no overlap in citations among the analyzed subcodes. This section clearly demonstrates that telework is viewed positively by managers, considering its improvement in productivity, reduction in costs, and enhancement of workers' quality of life. These factors are discussed and appear in the research results of Mele, Belardinelli, and Bellé (2023), Wang *et al.* (2023), Nemteanu and Dabija (2021), Çoban (2021), Andrade and Souza (2023), Aguiar *et al.* (2022), Sousa-Uva *et al.* (2021), Élldér (2020), Filardi, Castro, and Zanini (2020), Velasco, Pantoja, and Oliveira (2023), Forte, Santinha, and Carvalho (2021), and Sousa-Uva *et al.* (2021) among others.

Figure 8 - Overlay of Citation Subcodes for the Subcode Best Work Arrangement for Managers



Source: Self elaboration.

Managers also provided advice to other public administration managers on telework, emphasizing the importance of providing support and effective communication, as discussed in the research by Nakrošienė, Bučiūnienė, and Goštautaitė (2019), Nemteanu and Dabija (2021), Slyke *et al.* (2022), Härtel, Hüttemann, and Müller (2023), Forte, Santinha, and Carvalho (2021), and Carvalho *et al.* (2022). They also highlighted the importance of trust in their team as a key advice for efficient management of telework.

Regarding legislation, most managers stated that the legislation is appropriate for the current reality. This point is also covered by Belzunegui-Eraso and Erro-Garcés (2020), Vilarinho, Paschoal, and Demo (2018), Filardi, Castro, and Zanini (2020), Costa e Silva *et al.* (2022), Machado and Toledo (2022), Forte, Santinha, and Carvalho (2021), Madureira and Rando (2022), and Mendonça *et al.* (2022), indicating that changes in legislation have resulted in challenges. In Brazil, Law No. 13.467/2017 regulates telework, while in Portugal, the General Law of Public Functions has been adapted to mandate telework in specific cases.



Finally, for the vast majority of research participants, the hybrid model is preferred as it allows for better social interaction and strategic in-person moments for planning and collaboration.

Comparison of Managers' Perceptions on Telework Teams

The discussions in this research highlighted the perceptions and experiences of Brazilian and Portuguese managers regarding the implementation and use of telework in public organizations. Table 9 provides a summarized overview of the main aspects raised.

Table 9 - Comparative Synthesis of Key Aspects Raised

Aspect	Topics	Main Congruences	Brazilians*	Portuguese*
Managers' Perception on Remote Work	Advantages	Performance, cost reduction, worker health, quality of life, and communication	Team formation and retention	Organizational communication and worker's personal organization and work-family balance
	Disadvantages	Communication issues and teamwork; Performance issues	Performance problems	Interaction issues problems
Changes in Team and Management Mechanisms	Challenges in Telework Implementation	Adaptation to remote work	Employee performance issues and performance evaluation	Team communication and interaction and return to face-to-face work
	Other Aspects of Changes	Actions to access resources to carry out work and physical and mental well-being. Perception of productivity, communication and motivation		
Perception on Telework Trend	Trend	Cost reduction for public management and worker's quality of life	Productivity	Technology use and flexibility of the model
	Advice for Other Public Managers	Performance evaluation and Support, communication, and worker participation	Social interaction and organizational connection	Trust in the team and management diagnosis
	Legislation Perception	Flexibility	Performance measures	Adequacy of current legislation
	Best Work Arrangement for Managers	Hybrid		

Source: Self elaboration.

Note: *The columns for Brazilians and Portuguese reflect the main points highlighted by the majority of respondents from each country, excluding congruent points.

In summary, the main advantages of telework identified were improved performance, cost reduction, better worker health and quality of life, and enhanced communication. The disadvantages included communication issues and teamwork challenges. Brazilians discussed advantages related to team formation and retention and performance problems, while Portuguese managers noted improvements in personal organization and work-family balance, along with issues related to work interaction.

Changes in team management and mechanisms showed congruences among managers, including actions for resource access, physical and mental well-being, and perceptions of productivity, communication, and motivation. Managers generally viewed resource access and worker well-being as challenges, while productivity, communication, and motivation were mostly considered positive factors.

Managers perceive telework as a trend due to cost reduction and improved quality of life, with Brazilians emphasizing productivity and Portuguese managers highlighting technology use and



flexibility. They emphasized the importance of performance evaluation and the supporting teleworkers, improving communication, and engaging workers as advice for public managers. Brazilian managers recommended creating social interactions and organizational bonds, while Portuguese managers advised trusting the team and conducting a prior management diagnosis.

Regarding legislation, flexibility remains a key issue requiring more attention from legislators. Brazilians emphasized the need for legal guidelines on performance measures, whereas Portuguese managers considered the current legislation adequate.

Finally, regarding the best work arrangement, most public managers favor the hybrid model, combining both remote and in-person work.

CONCLUSION

The changes in team management during telework have proven to be challenges for public managers, a process accelerated by the COVID-19 pandemic that represented both challenges and opportunities for cultural change and modernization of techniques and technologies. In this context, this research aimed to analyze managers' perceptions of teams under telework regimes in public organizations in Brazil and Portugal.

The results reveal similar perceptions and experiences among the interviewed managers, such as the performance improvements that telework has provided, benefits to worker health and quality of life, and cost reductions for both the organization and its staff. Managers emphasized challenges related to team collaboration and communication. They indicated that effective people management in telework requires performance evaluation and providing necessary resources to workers and implementing actions that contribute to their well-being at work. Managers from both countries prefer the hybrid model: part of the work time in-person and part remote.

Observed differences were few: regarding telework advantages, Brazilians highlighted ease in team formation and increased productivity, while Portuguese managers noted improvements in work-family balance and personal organization. Disadvantages observed by Portuguese managers included work interaction issues, while Brazilians identified personnel performance problems, although they also noted overall productivity increases.

The theoretical contributions include presenting practices not yet explored in the literature, such as intentional or purposeful in-person work, especially in large cities, justifying the need for workers' presence and trust in the team. The reviewed literature discusses leader trust as a success factor for telework; here, it was observed that leader trust in their team is also a significant factor.



The empirical contributions are more evident, as other studies have not analyzed perceptual differences between Portuguese and Brazilian managers regarding telework.

Study limitations include the non-probabilistic sample used and the data collection period, which prevent generalizations. Future research could explore the cultural aspects of nations and their influence on people management in telework as a promising area of investigation.

REFERENCES

ABREU E SILVA, J. “Residential preferences, telework perceptions, and the intention to telework: insights from the Lisbon Metropolitan Area during the COVID-19 pandemic”. **Regional Science Policy and Practice**, vol. 14, n. 1, 2022.

ADAMOVIC, M. “How does employee cultural background influence the effects of telework on job stress? The roles of power distance, individualism, and beliefs about telework”. **International Journal of Information Management**, vol. 62, 2022.

AFONSO, P.; FONSECA, M.; TEODORO, T. “Evaluation of anxiety, depression and sleep quality in full-time teleworkers”. **Journal of Public Health**, vol. 44, n. 4, 2021.

AGUIAR, S. F. B. *et al.* “Telework and women: perceptions of balancing professional and family life”. **Cadernos EBAPE.BR**, vol. 20, n. 6, 2022.

ANDRADE, C.; LOUSÃ, E. P. “Telework and Work–Family Conflict during COVID-19 Lockdown in Portugal: The Influence of Job-Related Factors”. **Administrative Sciences**, vol. 11, n. 3, 2021.

ANDRADE, P. A. F.; SOUZA, M. J. R. “O impacto da implementação do teletrabalho nas análises dos projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação na Superintendência da Zona Franca de Manaus”. **Revista de Carreiras e Pessoas**, vol. 13, n. 1, 2023.

ATHAYDE, A. P. F.; FIGUEIREDO, A. “Gestión pública del deporte: descripción y análisis comparativo de la estructura organizativa en Brasil y Portugal”. **Retos**, vol. 51, 2024.

AYED, W. *et al.* “Psychological impact of telework during the COVID-19 pandemic in Tunisia”. **European Psychiatry**, vol. 66, n. 1, 2023.

BARROS, A. O.; GOIS, S. R. F. S. M.; TRIGO, J. A. “Qualidade de vida de teletrabalhadores de uma organização pública federal brasileira”. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, vol. 18, n. 54, 2024.

BELZUNEGUI-ERASO, Á.; ERRO-GARCÉS, A. “Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis”. **Sustainability**, vol. 12, 2020.

BJURSELL, C.; BERGMO-PRVULOVIC, I.; HEDEGAARD, J. “Telework and Lifelong Learning”. **Frontiers in Sociology**, vol. 6, 2021.

CAETANO, E. F. S.; CAMPOS, I. M. B. M.; CAVALCANTI, V. P. A “Captação de Recursos Próprios pelas Universidades Públicas Federais: autonomia ou mercantilização?”. **FINEDUCA - Revista de Financiamento da Educação**, vol. 11, 2021.



CARVALHO, V. S. *et al.* “Family supportive supervisor behavior and work-family boundary control in teleworkers during a lockdown: Portugal and Pakistan comparison”. **Frontiers in Psychology**, vol. 13, 2022.

ČIARNIENĖ, R.; VIENAŽINDIENĖ, M.; ADAMONIENĖ, R. “Teleworking and sustainable behaviour in the context of COVID-19: the case of Lithuania”. **Engineering Management in Production and Services**, vol. 15, n. 1, 2023.

ÇOBAN, S. “Gender and telework: Work and family experiences of teleworking professional, middle-class, married women with children during the Covid-19 pandemic in Turkey”. **Gender, Work and Organization**, vol. 29, 2022.

COSTA E SILVA, T. F. *et al.* “Teletrabalho na Pandemia de Covid-19: quais as contribuições da pesquisa brasileira em Administração?” **Revista de Administração da Unimep**, vol. 19, n. 12, 2022.

DÍEZ, N. L.; LÓPEZ-LÓPEZ, P. C.; MO GROBA, D. “Nuevos espacios, viejas agendas: la construcción temática de los procesos electorales de Portugal y Brasil en Twitter”. **Journal of Iberian and Latin American Research**, vol. 26, n. 3, 2020.

DIMA, A. *et al.* “Sustainable Social and Individual Implications of Telework: A New Insight into the Romanian Labor Market”. **Sustainability**, vol. 11, n. 3, 2019.

DINIZ, G. P. M. “O Controle Externo dos Contratos da Administração Pública pelo Tribunal de Contas: Ensaio sobre o Momento da Fiscalização Financeira Adotado no Brasil e em Portugal”. **Cadernos do Programa de Pós-Graduação em Direito – UFRGS**, vol. 9, n. 1, 2014.

ÉLLDÉR, E. “Telework and daily travel: New evidence from Sweden”. **Journal of Transport Geography**, vol. 86, 2020.

ELSAMANI, Y.; KAJIKAWA, Y. “How teleworking adoption is changing the labor market and workforce dynamics?”. **Plos One**, vol. 19, n. 3, 2024.

ENTRADAS, M. *et al.* “Public communication by research institutes compared across countries and sciences: building capacity for engagement or competing for visibility?” **PLoS ONE**, vol. 15, n. 7, 2020.

FALANGA, R. *et al.* “Participatory budgets in Canoas (Brazil) and Cascais (Portugal): a comparative analysis of the drivers of success”. **Journal of Civil Society**, vol. 16, n. 3, 2020.

FARCA, L.; DRAGOS, D. “Resilience in Times Of Pandemic: Is the Public Procurement Legal Framework Fit for Purpose?” **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, vol. 16, 2020.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P.; ZANINI, M. T. F. “Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: Análise das experiências do Serpro e da Receita Federal”. **Cadernos EBAPE.BR**, vol. 18, n. 1, 2020.

FORTE, T.; SANTINHA, G.; CARVALHO, S. A. “The COVID-19 Pandemic Strain: Teleworking and Health Behavior Changes in the Portuguese Context”. **Healthcare**, vol. 9, n. 9, 2021.



GIOVANIS, E.; OZDAMAR, O. “Implications of COVID-19: The effect of working from home on financial and mental well-being in the UK”. **International Journal of Health Policy and Management**, vol. 11, n. 9, 2021.

GOHOUNGODJI, P.; N'DRI, A. B.; MATOS, A. L. B. “What makes telework work? Evidence of success factors across two decades of empirical research: a systematic and critical review”. **The International Journal of Human Resource Management**, vol. 34, n. 3, p. 605-649, 2023.

GONÇALVES, S. P.; GONÇALVES, J. P. “Qualidade e ética na investigação qualitativa”. In: GONÇALVES, S. P. *et al.* (eds.). **Manual de investigação qualitativa: conceção, análise e aplicações**. Lisboa: Pactor, 2021.

GROEN, B. *et al.* “Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls”. **European Management Journal**, vol. 36, n. 1, 2018.

HAIDER, M.; ANWAR, A. I. “The prevalence of telework under COVID-19 in Canada”. **Information Technology & People**, vol. 36, n. 1, 2023.

HÄRTEL, T.; HÜTTEMANN, D.; MÜLLER, J. “Associations between the implementation of telework strategies and job performance: Moderating influences of boundary management preferences and telework experience”. **Frontiers in Psychology**, vol. 14, 2023.

HOOK, A. *et al.* “A systematic review of the energy and climate impacts of teleworking”. **Environmental Research Letters**, vol. 15, 2020.

IPSEN, C. *et al.* “Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during COVID-19”. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, vol. 18, n. 4, 2021.

KAZEKAMI, S. “Mechanisms to improve labor productivity by performing telework”. **Telecommunications Policy**, vol. 44, n. 2, p. 1-15, 2020.

KIM, M. *et al.* “Teleworking is significantly associated with anxiety symptoms and sleep disturbances among paid workers in the COVID-19 era”. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, vol. 20, n. 2, p. 1488, 2023.

KING, N.; BROOKS, J. “Thematic analysis in organizational research”. In: CASSELL, C.; CUNLIFFE, A. L.; GRANDY, G. (eds.). **The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods: Methods and Challenges**. London: Sage Publications, 2018.

KLEIN, L. L. *et al.* “Lean management and sustainable practices in Higher Education Institutions of Brazil and Portugal: A cross country perspective”. **Journal of Cleaner Production**, vol. 342, 2022.

LAKE, B.; MAIDMENT, D. “Is this a new dawn for accessibility? A qualitative interview study assessing teleworking experiences in adults with physical disabilities post COVID-19”. **Work**, vol. 79, n. 2, 2023.

LIEVORE, C. *et al.* “Universities of applied sciences in Brazil and in Portugal from conception to practice”. **Interchange**, vol. 52, 2021.



LOPES, S.; DIAS, P. C. *et al.* “Employees’ fit to telework and work well-being: (in)voluntariness in telework as a mediating variable?” **Employee Relations**, vol. 45, n. 1, 2023.

MACHADO, P. S. X.; TOLEDO, D. A. C. “Estudo bibliométrico da produção científica sobre o teletrabalho no serviço público em âmbito nacional”. **Revista Reuna**, vol. 27, n. 2, 2022.

MADUREIRA, C.; RANDO, B. “Teleworking in Portuguese public administration during the COVID-19 pandemic: Advantages, disadvantages, work-life balance and motivation”. **Work Organisation, Labour and Globalisation**, vol. 16, n. 2, 2022.

MELE, V.; BELARDINELLI, P.; BELLÉ, N. “Telework in public organizations: A systematic review and research agenda”. **Public Administration Review**, vol. 83, n. 6, 2023.

MENDONÇA, I. *et al.* “Telework and mental health during COVID-19”. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, vol. 19, n. 5, 2022.

MOENS, E. *et al.* “The COVID-19 crisis and telework: a research survey on experiences, expectations and hopes”. **The European Journal of Health Economics**, vol. 23, 2020.

NAKROŠIENĖ, A.; BUČIŪNIENĖ, I.; GOŠTAUTAITĖ, B. “Working from home: characteristics and outcomes of telework”. **International Journal of Manpower**, vol. 40, n. 1, p. 87-101, 2019.

NEMTEANU, M.; DABIJA, D. “Negative impact of telework, job insecurity, and work-life conflict on employee behaviour”. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, vol. 20, n. 5, p. 4182, 2023.

PARK, S.; CHO, Y. J. “Does telework status affect the behavior and perception of supervisors? Examining task behavior and perception in the telework context”. **The International Journal of Human Resource Management**, vol. 33, n. 7, 2022.

PASCHOAL, T. *et al.* “Qualidade de vida no teletrabalho, redesenho do trabalho e bem-estar no trabalho de professores de ensino público no Distrito Federal”. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, vol. 20, 2022.

PRASAD, A. “The contest over meaning: hermeneutics as an interpretive methodology for understanding texts”. **Organizational Research Methods**, vol. 5, 2002.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RUSU, M. S. *et al.* “Determinants of job insecurity during COVID-19: quantitative insights from the Romanian labor market”. **Employee Relations**, vol. 45, n. 5, 2023.

SANTOS, L. S.; PANTOJA, M. J. “Teletrabalho obrigatório e saúde mental: narrativas de trabalhadores no setor público”. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, vol. 18, n. 53, 2024.

SIEVERS, B. “Além do sucedâneo da motivação”. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 30, n. 1, 1990.

SILVA, M. R.; BARBOSA, M. A. S.; LIMA, L. G. B. “Usos e possibilidades metodológicas para os estudos qualitativos em administração: explorando a análise temática”. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, vol. 14, n. 1, 2020.



SINVAL, J.; MARÔCO, J. “Short index of job satisfaction: validity evidence from Portugal and Brazil”. **PLoS ONE**, vol. 15, n. 4, 2020.

SLYKE, C. *et al.* “Telework distress and eustress among Chinese teleworkers”. **Journal of Global Information Management**, vol. 30, p. 1-29, 2022.

SOUSA-UVA, M. *et al.* “Telework during the COVID-19 epidemic in Portugal and determinants of job satisfaction: a cross-sectional study”. **BMC Public Health**, vol. 21, 2021.

STANCIU, P. *et al.* “Dynamics of teleworking and impact on stakeholders in the current pandemic context”. **Sustainability**, vol. 15, 2023.

TAVARES, F. *et al.* “Teletrabalho nas comunidades portuguesas durante a pandemia COVID-19”. **Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy**, vol. 15, 2021.

THULIN, E.; VILHELMSON, B.; WETTERSTRAND, M. “New telework, time pressure, and time use control in everyday life”. **Sustainability**, vol. 11, n. 11, 2019.

TROPHARDY, Y. “Ontological anti-foundationalism in sociology”. **Philosophy of the Social Sciences**, vol. 54, n. 2, 2024.

VARGAS, C.; SARMENTO, C.; OLIVEIRA, P. “Cultural networks between Portugal and Brazil: a postcolonial review”. **International Journal of Cultural Policy**, vol. 23, n. 3, 2015.

VELASCO, S. M. V.; PANTOJA, M. J.; OLIVEIRA, M. A. M. “Qualidade de vida no teletrabalho compulsório no contexto da COVID-19: percepções entre os gêneros em organizações públicas”. **Administração Pública e Gestão Social**, vol. 15, n. 1, 2023.

VILARINHO, K. P. B.; PASCHOAL, T.; DEMO, G. “Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho?” **Revista do Serviço Público**, vol. 72, 2021.

VRIES, H.; TUMMERS, L.; BEKKERS, V. “The benefits of teleworking in the public sector: reality or rhetoric?”. **Review of Public Personnel Administration**, vol. 39, 2019.

WANG, H. *et al.* “Who knows me understands my needs: the effect of home-based telework on work engagement”. **Psychology Research and Behavior Management**, vol. 16, 2023.



BOLETIM DE CONJUNTURA (BOCA)

Ano VI | Volume 19 | Nº 56 | Boa Vista | 2024

<http://www.ioles.com.br/boca>

Editor chefe:

Elói Martins Senhoras

Conselho Editorial

Antonio Ozai da Silva, Universidade Estadual de Maringá

Vitor Stuart Gabriel de Pieri, Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Charles Pennaforte, Universidade Federal de Pelotas

Elói Martins Senhoras, Universidade Federal de Roraima

Julio Burdman, Universidad de Buenos Aires, Argentina

Patrícia Nasser de Carvalho, Universidade Federal de Minas Gerais

Conselho Científico

Claudete de Castro Silva Vitte, Universidade Estadual de Campinas

Fabiano de Araújo Moreira, Universidade de São Paulo

Flávia Carolina de Resende Fagundes, Universidade Feevale

Hudson do Vale de Oliveira, Instituto Federal de Roraima

Laodicéia Amorim Weersma, Universidade de Fortaleza

Marcos Antônio Fávaro Martins, Universidade Paulista

Marcos Leandro Mondardo, Universidade Federal da Grande Dourados

Reinaldo Miranda de Sá Teles, Universidade de São Paulo

Rozane Pereira Ignácio, Universidade Estadual de Roraima

**ARTIGO EM AVALIAÇÃO: TELEWORK TRENDS: ANALYZING PUBLIC
MANAGERS' EXPERIENCES IN BRAZIL AND PORTUGAL**

Autores: Fernando Thiago e Sónia P. Gonçalves

Fase: avaliação às cegas pelos revisores (*peer review*).

Status: correções enviadas aos editores, aguardando resposta.

Revista: Organizações & Sociedade

ISSN (Online): 1984-9230 - (Impresso): 1413-585X

Sítio: <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/>

Teleworking Teams Management: a study between public organizations in Brazil and Portugal

Abstract

The COVID-19 pandemic accelerated the adoption of telework in public organizations worldwide, creating new challenges for team management and organizational adaptation. This comparative study analyzes the changes in team management practices implemented by public organizations in Brazil and Portugal for telework adoption, examining policies, practices, and structural modifications. Data were collected through semi-structured interviews with 34 public managers (13 Brazilian and 21 Portuguese) with telework experience. The analyses were performed using thematic analysis techniques, identifying codes and subcodes related to telework policies, organizational characteristics, and management strategies. The results revealed convergent perceptions between Brazilian and Portuguese managers regarding telework benefits, including organizational modernization, health improvements, cost reduction, and preference for hybrid work models. Both groups reported enhanced worker performance and quality of life, despite facing challenges in communication and activity adaptation to remote formats. Brazilian managers emphasized adjustments in training, recruitment, and performance evaluation systems, while Portuguese managers focused on schedule adjustments and telework as an employee retention strategy. The study's theoretical contributions include insights into purposeful in-person work arrangements and the importance of leaders' trust in teams as a critical success factor for telework implementation. The research provides empirical evidence for comparative telework management practices in public administration, offering practical implications for policy development and organizational change management in similar cultural and institutional contexts.

Keywords

Telework, Remote work, Team management, Public organizations, Comparative study, Brazil, Portugal

Introduction

Telework emerges as a new form of work organization that has fundamentally transformed traditional employment structures. This modality allows employees to work from home, eliminating the need to commute, which can save time, money, and energy while contributing to environmental sustainability. Additionally, it gained prominence in both public and private organizations, especially during the COVID-19 pandemic, when social distancing measures were implemented to prevent the virus's spread (Ikegami *et al.*, 2023).

The concept of organizational modernization in the context of telework refers to the comprehensive transformation of traditional work structures, processes, and technologies to accommodate remote work arrangements. This modernization encompasses the adoption of digital technologies, revision of management practices, implementation of performance measurement systems based on results rather than presence, and cultural shifts toward greater flexibility and trust in employee autonomy. In public organizations, modernization through telework represents a significant departure from bureaucratic traditions toward more agile and responsive administrative practices (Andrade & Souza, 2023).

Public organizations in Brazil and Portugal have adopted telework as a way to maintain their services while preserving the health and safety of their employees through people management actions. Although previous studies have not reached a consensus on the positive and negative aspects of telework (Vries *et al.*, 2019, Park & Cho, 2020), they have explored a wide range of topics, such as stressors and mental health of teleworkers (Afonso *et al.*, 2021, Giovanis & Ozdamar 2021, Ipsen *et al.*, 2021, Adamovic, 2022), workplace well-being (Lopes *et al.*, 2023), support and role of the leader/supervisor (Dahlstrom, 2013), success factors in telework (Gohoungodji *et al.*, 2023), increasing social inequality in the application of telework (Bjursell *et al.*, 2021), impact on work-life balance (Çoban, 2021), teleworker productivity (Kazekami, 2020), mobility management (De Abreu e Silva, 2022), and satisfaction with telework (Nakrošienė *et al.*, 2019).

Research on telework in the public sector in Brazil and Portugal has sought to answer questions about quality of life in telework (Paschoal *et al.*, 2022, Velasco *et al.*, 2023), satisfaction in telework (Aguiar *et al.*, 2022, Sousa-Uva *et al.*, 2021), well-being at work (Paschoal *et al.*, 2022), mental health of teleworkers (Mendonça *et al.*, 2022), work-family balance (Aguiar *et al.*, 2022, Andrade & Lousã, 2021), productivity (Andrade & Souza, 2023), conditions and characterization of telework (Forte *et al.*, 2021, Madureira & Rando 2022, Tavares *et al.*, 2021), and bibliometric studies and literature analysis (Machado & Toledo, 2022, Costa e Silva *et al.*, 2022).

In this context, it is noted that these previous studies did not conduct a comparative analysis of the adoption and implementation of telework in Brazil and Portugal, presenting an opportunity for research. Comparative research is pertinent due to the cultural and historical similarities between these countries, as well as the structural and economic differences (Diniz, 2014, Sinval & Morôco, 2020, Vargas *et al.*, 2015) that can influence the adoption of telework, allowing for the identification of policies, practices, and challenges in international contexts.

Besides the shared culture and language, Brazil and Portugal also share human capital in terms of educational systems, professional qualifications, and management practices rooted in similar administrative traditions. This shared human capital manifests in comparable approaches to public administration, similar challenges in organizational change management, and convergent perspectives on work-life balance and employee well-being (Sinval & Morôco, 2020). However, the scale and complexity of public administration differ significantly between the two countries, with Brazil's federal structure presenting additional layers of complexity compared to Portugal's more centralized system.

Furthermore, Diniz (2014) observed that there are differences in the public structures between Brazil and Portugal. Brazil operates under a federal system with multiple levels of

government (federal, state, and municipal), creating complex inter-governmental relationships and varying implementation capacities across different regions. The Brazilian public sector is characterized by extensive bureaucratic procedures, strong legal frameworks governing public employment, and significant regional disparities in technological infrastructure and administrative capacity. Portugal, conversely, operates under a more centralized unitary system with streamlined decision-making processes, more uniform implementation of policies across the territory, and generally higher levels of technological infrastructure and digital literacy among public servants. These structural differences significantly influence how telework policies are developed, implemented, and managed in each country.

The institutional focus of this research encompasses various types of public organizations, including federal government agencies, regulatory bodies, educational institutions (public universities), social security institutions, tax administration agencies, and local government departments. This diversity allows for a comprehensive understanding of telework implementation across different functional areas of public administration, from direct service delivery to policy development and regulatory oversight.

Therefore, this research sought to answer the question: how have Brazilian and Portuguese public organizations implemented telework, and what are its effects on team management?

Based on this contextual and scientific foundation, this research aims to analyze the changes in team management in Portuguese and Brazilian public organizations for the implementation of telework.

Theoretical framework

Telework, Remote Work and Home Office

For the purposes of this study, it is important to establish clear distinctions between related but distinct concepts. Home office refers specifically to work performed exclusively from the employee's residence, using the home as the primary workspace. Remote work encompasses a broader category of work performed outside the traditional office environment, which may include home, co-working spaces, or other alternative locations. Telework represents the most comprehensive term, referring to any work arrangement that uses information and communication technologies to enable work performance from locations other than the traditional office, including both home-based and mobile work arrangements. This study adopts the term "telework" as it best captures the technological mediation and flexibility inherent in the work arrangements studied in both Brazilian and Portuguese public organizations.

Team Management in Telework Contexts

Team management in telework environments requires fundamental shifts from traditional supervisory approaches. The literature identifies several key dimensions of effective telework team management that distinguish it from conventional in-person management practices.

Trust and Autonomy: Effective telework management is fundamentally built on trust between supervisors and team members. Traditional management approaches based on direct supervision and physical presence become obsolete in remote environments, requiring managers to develop new competencies in results-based management and employee empowerment (Dahlstrom, 2013). This shift demands that managers focus on outcomes rather than processes, establishing clear performance expectations while granting employees autonomy in how they achieve these results.

Communication and Coordination: Telework team management requires sophisticated communication strategies to maintain team cohesion and ensure effective coordination. This includes establishing regular communication rhythms, utilizing appropriate technological tools, and developing protocols for both synchronous and asynchronous collaboration (Gohoungodji et al., 2023). Managers must become proficient in virtual communication techniques and create structured opportunities for both formal and informal team interactions.

Performance Management: Traditional performance evaluation systems based on time and presence must be replaced with results-oriented assessment frameworks. This transformation requires developing clear performance indicators, establishing measurable goals, and implementing regular feedback mechanisms that can operate effectively in remote environments (Groen et al., 2018). The challenge lies in creating fair and objective evaluation criteria that account for the diverse nature of public sector work while maintaining accountability and productivity standards.

Team Cohesion and Culture: Maintaining organizational culture and team identity in distributed work environments presents unique challenges for managers. This requires intentional efforts to create shared experiences, maintain social connections, and ensure that remote workers remain integrated into the organizational community (Härtel et al., 2023). Managers must develop strategies for virtual team building, cultural transmission, and maintaining organizational identification among dispersed team members.

Technology and Infrastructure Management: Telework team management involves ensuring that all team members have access to appropriate technology, training, and support systems. This includes not only providing hardware and software but also ensuring that team members develop the digital literacy necessary for effective remote work (Nakrošienė et al., 2019).

Organizational Identification and Cultural Absorption in Telework

Organizational identification refers to the psychological connection employees feel with their organization, characterized by shared values, goals, and a sense of belonging to the organizational community. In telework contexts, maintaining organizational identification becomes more challenging due to reduced face-to-face interactions and physical separation from the organizational environment (Mael & Ashforth, 1992).

Cultural absorption encompasses the process by which employees internalize organizational values, norms, and practices, developing a deep understanding of "how things are done" within the organization. This process traditionally relies heavily on informal interactions, observation of colleagues, and immersion in the physical organizational environment. Telework arrangements disrupt these traditional mechanisms, requiring organizations to develop alternative strategies for cultural transmission and employee socialization (Schein & Schein, 2017).

The challenge for public organizations implementing telework lies in maintaining strong organizational identification and facilitating cultural absorption while employees work remotely. This requires deliberate management strategies to create virtual spaces for cultural transmission, maintain regular contact between remote workers and the organization, and ensure that organizational values and practices are explicitly communicated and reinforced in remote work environments.

Telework in Public Organizations in Brazil and Portugal

Brazil

The regulatory framework for telework in Brazil has evolved gradually over several decades. The foundation for remote work in the federal public sector was established in 1995

with Decree Law No. 1590/1995, which introduced the possibility for federal government public servants to be exempt from attendance control. This early legislation created a legal precedent for flexible work arrangements, although it was not specifically designed for telework as we understand it today. Based on this decree, approximately 16 institutions implemented various forms of flexible work arrangements, such as the Federal Revenue Service, the General Audit Office, the National Institute of Social Security, and the General Comptroller's Office, among others.

Subsequently, in 2017, telework was formally regulated in labor legislation with the promulgation of Law No. 13,467/2017, which introduced comprehensive provisions for remote work in the private sector and provided additional legal framework for public sector adaptations. This law marked a significant milestone in recognizing telework as a legitimate work arrangement with specific rights and obligations.

The Performance Management Program, which allowed for exemption from attendance control as mentioned in the 1995 decree-law, was only formally regulated in 2018 and, after several modifications, has its latest version in Decree No. 11072 of 2022 (Brazil, 2022b). This program represents the current framework governing telework in federal public administration.

It is worth noting that the Performance Management Program is not primarily focused on telework itself; its objective is to organize and evaluate the actions carried out by public servants, with an emphasis on results and the excellence of services offered to society. The program uses performance control based on planned and controlled goals, allowing employees to perform their activities either in person or through telework, with the possibility of a hybrid composition between these two forms (Brazil, 2022b).

The adoption of telework in public organizations in Brazil has been slow but is gradually developing, especially within the federal government, incorporating into the organizational culture and yielding more tangible results (Andrade & Souza, 2023). The reasons for the limited implementation in federal organizations include factors such as managerial resistance, lack of infrastructure, and cultural barriers (Vilarinho et al., 2018).

However, the COVID-19 pandemic forced many public organizations to adopt telework to comply with social distancing regulations. Additionally, the pandemic accelerated the adoption of telework in public organizations, but challenges related to technological infrastructure and employee training still persist (Costa e Silva et al., 2022, Machado & Toledo, 2022).

One of the benefits of telework in public organizations in Brazil is the potential for cost reduction. Telework can reduce costs associated with office space and transportation, which can be significant for public organizations with limited budgets as well as for the employees (Filardi et al., 2020, Mele et al., 2023). Between March 2020 and June 2021, the federal government alone saved 1.419 billion reais or 287 million dollars (Brazil, 2022a). However, there are also concerns about the impact of telework on employee productivity and well-being (Velasco et al., 2023).

Portugal

Similar to Brazil, the COVID-19 pandemic forced many public organizations in Portugal to adopt telework. Remote work was widely adopted in Portugal's public administration. The legal foundation for telework in Portuguese public administration was established earlier than its widespread implementation. Although it was provided for in Articles 68 and 69 of the General Law on Labor in Public Functions (approved by Law No. 35/2014, of June 20), until 2020, telework in public administration was uncommon. The pandemic accelerated the adoption of telework in public organizations, albeit with poor or even no planning, as an immediate solution to ensure worker safety at that time (Madureira & Rando, 2022). However, the use of telework demonstrated its full potential to become a more

permanent feature of work arrangements in the future (Forte et al., 2021, Madureira & Rando, 2022, Mendonça *et al.*, 2022).

The Resolution of the Council of Ministers No. 157/2021 states that telework is mandatory in situations where the worker falls under the special protection regime for people with immunosuppression conditions, certified by a doctor, as established in Article 25-A of DL No. 10-A/2020, of 13/03; if they have a disability with a degree of incapacity equal to or greater than 60%; and when they have a child or dependent, regardless of age, with a disability or chronic illness considered at risk by health authorities and unable to attend group activities in person.

Telework is mandatory without the need for an agreement when the worker's functions allow it and when the public employee has the conditions to perform these functions. It is important to note that workers in essential services, such as childcare providers, health professionals, and public security, among others, are excluded from the telework requirement. In other cases, telework can be adopted with a written agreement between the worker and the employer. An alternating regime between remote and in-person work can be established (Portugal, 2021).

In Portugal, there are still challenges related to technological, legal, and individual issues (Madureira & Rando, 2022), such as conflicts between professional and personal life, work overload, use of work-related technology after hours, and low work autonomy (Andrade & Lousã, 2021). Physical problems like poor posture, repetitive movements, long periods of continuous work, sedentary lifestyle, and psychosocial issues like sleep disorders, work-related stress, and social isolation have also been identified (Forte et al., 2021).

It was found that individuals' aptitude for remote work and their proficiency with new technologies contribute to their willingness to perform their duties through telework. When teleworkers do not feel comfortable volunteering for telework, it can lead to reduced work engagement and increased exhaustion (Lopes *et al.*, 2023, Dias et al., 2022).

The behavior of the supervisor in supporting the teleworker's family has been a crucial factor in the adoption of this work model, enabling employees to manage their family and professional responsibilities, preventing stressful situations, and ensuring higher levels of well-being. In this regard, it is important to consider contextual factors in the implementation of telework (Carvalho *et al.*, 2022).

Despite these challenges, telework has proven beneficial for public organizations in Portugal. For instance, telework can reduce costs associated with office space and transportation, which can be significant for public organizations with limited budgets, as well as promote sustainability. Telework can also lead to increased job satisfaction and commitment (Forte et al., 2021; Sousa-Uva *et al.*, 2021).

Apparently, many points are common between the two countries; however, no study has dedicated itself to conducting a comparative analysis. This is the central objective of this article.

Research Methodology

Research Design and Approach

The research was designed using a qualitative approach, specifically employing a comparative study methodology to investigate the factors influencing the implementation of telework in public organizations in Brazil and Portugal. The qualitative approach was selected as the most appropriate methodology for this study due to several reasons that ensure the validity and rigor of the investigation.

Justification for Qualitative Approach and Validity: The validity of qualitative research in this context is ensured through multiple strategies that encompass research design, data collection methods, data analysis, and presentation. First, the nature of telework implementation

in public organizations requires an understanding of managerial experiences, organizational processes, and contextual factors that cannot be captured through quantitative measures alone. Second, the comparative dimension between Brazil and Portugal necessitates an understanding of cultural, institutional, and organizational differences that emerge through qualitative inquiry. Third, the complexity of team management changes requires contextual data that can only be obtained through engagement with managers who have lived these experiences. The validity is strengthened through the use of semi-structured interviews that allow for both systematic data collection and flexibility to explore emerging themes, triangulation of perspectives across multiple participants and organizational contexts, and the application of thematic analysis procedures that ensure systematic and transparent data interpretation.

The study specifically sought to analyze the changes in team management practices, evaluate performance measurement adaptations, examine criteria for telework selection, and understand organizational structural modifications necessary for telework implementation. This scope aligns with the research question: "How have Brazilian and Portuguese public organizations implemented telework, and what are its effects on team management?"

Participant Selection and Access

Description of Participant Access Process: The process of accessing research participants involved a multi-stage approach that leveraged the researchers' professional networks and institutional connections in both countries. The research team included members with experience in public administration research in both Brazil and Portugal, which facilitated contact with participants.

In Brazil, the access process began through contacts established with federal government agencies where one of the researchers had previous collaborative relationships. Contacts were made with managers in institutions including federal universities, regulatory agencies, and administrative departments. These contacts served as gatekeepers who provided introductions to other managers within their networks. The snowball sampling technique was then employed, where each interviewed manager was asked to recommend other colleagues with telework experience. This approach proved effective in the Brazilian context due to the professional networks that exist within the federal public service.

In Portugal, the access process followed a similar pattern but benefited from the centralized nature of the Portuguese public administration. Contacts were established through academic partnerships between Portuguese universities and public sector organizations. The research team leveraged existing relationships with public administration training institutes and professional associations to identify participants. The scale of the Portuguese public sector facilitated network access once contacts were established.

Facilitators in Access: The managers were willing to participate, based on the relationship network and the trust that the researchers have. The researchers' academic credentials and institutional affiliations helped establish trust and credibility with participants.

Researcher-Field Relationship: The research team's relationship with the empirical field was characterized by professional distance combined with institutional credibility. None of the researchers were directly employed by the organizational sectors/departments studied, but one researcher was an employee of a university that was investigated. Their academic positions and previous research experience in public administration provided the credibility to gain access to managers and organizational information.

Participant Characteristics and Selection Criteria

Selection Criteria: Participants were selected based on criteria designed to ensure relevance and quality of data. The criteria included: (1) current employment as a manager in a

public organization in Brazil or Portugal; (2) direct experience managing teams that include teleworkers; and (5) willingness to participate in a recorded interview.

Number of Participants and Saturation: A total of 34 managers participated in the study, including 13 Brazilian and 21 Portuguese managers. The difference in numbers between countries reflects the availability and accessibility of participants rather than a predetermined sampling strategy. Portuguese managers were greater in number, while Brazilian managers provided more extensive interview time per participant, with individual interviews averaging longer duration.

The number of participants was determined using the saturation technique, where data collection continued until no new themes or insights emerged from interviews (Prodanov & Freitas, 2013). Saturation was achieved when the research team observed consistent patterns across interviews and when new participants began repeating themes and experiences already identified in previous interviews.

The description of the interviewees is provided in Table 1.

Table 1. List of managers participating in the research

Manager	Country	Gender	Age	Education Level	TO	TMR	TM
B1	BR	FE	44	Bachelor's Degree	25	25	70
B2	BR	MA	35	High School	7	4	9
B3	BR	MA	54	Doctorate	14	7	45
B4	BR	MA	59	Doctorate	26	20	10
B5	BR	FE	36	Master's Degree	10	9	32
B6	BR	MA	52	Master's Degree	30	16	28
B7	BR	MA	50	Postgraduate Certificate	22	10	40
B8	BR	MA	61	Doctorate	17	16	80
B9	BR	MA	45	Doctorate	13	9	100
B10	BR	MA	50	Doctorate	28	15	21
B11	BR	MA	35	Bachelor's Degree	11	4	12
B12	BR	MA	50	Bachelor's Degree	32	28	460
B13	BR	MA	39	Doctorate	10	2,5	24
P1	PT	MA	58	Master's Degree	7	5	9
P2	PT	MA	64	Bachelor's Degree	35	30	26
P3	PT	FE	59	Bachelor's Degree	9,5	9,5	38
P4	PT	FE	40	Bachelor's Degree	5	5	10
P5	PT	FE	60	Master's Degree	35	26	54
P6	PT	FE	49	Master's Degree	20	7,5	7
P7	PT	MA	40	Master's Degree	4,5	3	25
P8	PT	MA	47	Bachelor's Degree	24	18	12
P9	PT	FE	43	Bachelor's Degree	4	1	16
P10	PT	MA	50	Bachelor's Degree	5	3	70
P11	PT	FE	39	Bachelor's Degree	12,5	11,5	15
P12	PT	FE	51	Bachelor's Degree	27	8	23
P13	PT	FE	47	Bachelor's Degree	4	3,5	3
P14	PT	MA	35	Master's Degree	12	10	35
P15	PT	MA	42	Doctorate	14	10	3
P16	PT	FE	45	Master's Degree	0,25	0,25	6
P17	PT	MA	48	Master's Degree	12	6	4
P18	PT	FE	48	Master's Degree	5	5	18
P19	PT	FE	49	Master's Degree	1	1	41
P20	PT	FE	45	Bachelor's Degree	14	14	6
P21	PT	FE	61	Bachelor's Degree	34	11	23

Note: Legend: BR = Brazil; PT = Portugal; FE = Female; MA = Male; TO = Time in the organization (in years); TMR = Time in the management role (in years); TM = Number of team members.

Table 2 presents the grouped profile of the interviewed managers.

Table 2. Profile of research participants

Characteristic	Subcategory	Brazil	Portugal	Total
Average age	-	46,9 years	48,5 years	47,9 years
Education level (quantity)	Doctorate	6	1	7
	Master's Degree	2	9	11
	Bachelor's Degree	4	11	15
	High School	1	0	1
Average time in public organization	-	18,8 years	13,6 years	15,6 years
Average time in management	-	12,7 years	9 years	10,4 years
Average number of team members	-	71,6	21,1	40,4

The profile presented in Table 2 shows that the managers participating in the research have an average age of 47.9 years and substantial experience, with an average of 15.6 years of activity in public organizations. This reflects their knowledge regarding organizational structure and culture. It is also noted that most (33 out of 34 managers) have higher education and an average of 10.4 years of management experience, demonstrating the quality of the selected group for obtaining the necessary information to meet the proposed research objectives.

The participants represented types of public organizations, including federal government agencies, regulatory bodies, public universities, social security institutions, tax administration agencies, municipal governments, and public services. This diversity ensures coverage of functional areas within public administration and organizational cultures and structures.

Data Collection Procedures

Interview process: All interviews were conducted using a semi-structured format, allowing for systematic data collection while maintaining flexibility to explore emerging themes. The interviews were conducted through Google Meet due to the geographic distribution of participants. This virtual format proved appropriate given the research focus on telework and remote management practices.

Interview guide development: The interview guide was developed through a process based on the theoretical review and pilot testing. The guide was structured around three areas: (1) Organizational context and telework policies; (2) Team management practices and changes; and (3) Challenges and success factors in telework implementation. The guide followed a semi-structured format with open-ended questions that allowed participants to elaborate on their experiences while ensuring coverage of key research topics. Rather than a rigid questionnaire format, the guide provided thematic areas for exploration, enabling natural conversation flow while maintaining research focus.

The interview guide was developed based on the theoretical review and had the following structure: 1. Explanations about the research and the ethical issues involved; 2. Organizational structure concerning remote work, including: description of the organizational structure related to remote work, characterization of remote work in the organization, characterization of changes in organizational structure for the implementation of remote work, and the leader's perception of remote work in their organization; 3. Managing remote teams, including how the organization has handled changes in team management and understanding the mechanisms the organization needs to employ for successful remote work implementation.

Interview duration and recording: A total of 33 hours and 39 minutes of recordings were made, with 17 hours and 52 minutes of interviews with Brazilians and 15 hours and 47 minutes of interviews with Portuguese participants. The average interview duration was approximately 60 minutes, with some extending to 240 minutes when participants had experiences to share. These recordings were transcribed for analysis.

Data Analysis

Thematic analysis approach: The interviews were analyzed using thematic analysis. This technique can be applied to various theoretical approaches and epistemologies due to its flexibility, and can be used in research with any amount of data and research questions (King & Brooks, 2018; Silva et al., 2020).

Thematic analysis is one of the tools within a range of qualitative analysis options, such as content analysis and Grounded Theory, offering a rich, detailed, and complex analysis (Silva et al., 2020). Thematic analysis involves six phases, which do not necessarily occur sequentially. These phases are: 1. Familiarization; 2. Generating initial codes; 3. Searching for themes; 4. Reviewing themes; 5. Defining and naming themes; and 6. Producing the report (Braun & Clarke, 2006).

Coding process: In this study, codes and subcodes were treated as representative units of segments from the transcribed interview texts to meet the proposed research objectives (King & Brooks, 2018). The coding process was conducted collaboratively by the research team to ensure reliability and consistency.

Data management and analysis tools: Data organization, preparation, graphical elements, and other representations were supported by MaxQDA v. 24 software, which facilitated systematic coding, theme development, and visualization of relationships between analytical elements.

Ethical Considerations

All participants provided informed consent for participation and recording of interviews. Confidentiality was ensured through the use of anonymous identifiers (B1-B13 for Brazilian managers, P1-P21 for Portuguese managers) and removal of any identifying information from transcripts and analysis. The research was conducted in accordance with ethical guidelines for social research and received institutional approvals.

Results and Discussions

Telework policies during and after the COVID-19 pandemic

Telework in public organizations is not a recent people management policy; however, with the implementation of sanitary measures and social distancing during the COVID-19 pandemic, its adoption was carried out on a large scale by these institutions. This allowed workers to isolate themselves at home with less risk to their health and to modernize and adopt remote work systems based on information and communication technologies.

Modernization, as defined in the introduction, refers to the comprehensive transformation of traditional work structures, processes, and technologies to accommodate remote work arrangements, including the adoption of digital technologies, revision of management practices, and cultural shifts toward greater flexibility and trust in employee autonomy (Andrade & Souza, 2023).

Managers reported their telework policies during this pandemic period as presented in Table 3. It is important to note that this period was approximately between the years 2020 and 2021.

Table 3. Home office policy during the COVID-19 pandemic.

Codes	Brazil	Portugal	Total
Remote work format	5	11	16
Adaptation issues with remote work	5	3	8
Modernization and cultural change	5	2	7
Lack of structure	1	2	3
Communication	2	1	3

Benchmarking	1	0	1
Pilot project	1	0	1

The main aspects reported concerning the pandemic period were the format of telework, with 16 participants mentioning this issue, and the challenges faced in adapting to telework, cited by 8 managers. Brazilian managers reported a rapid adoption of telework, creating new rules and improving existing ones to monitor their teams' performance. This aspect was the main challenge raised by Brazilian managers: the difficulty in measuring productivity and the lack of legal parameters for implementing telework. Although Law No. 13,467/2017 had regulated telework in Brazil, the managers interviewed reported that many public organizations did not possess practical knowledge or experience in implementing these legal provisions before the pandemic. The difficulty in measuring productivity did not refer to the absence of a legal framework, but rather to the lack of practical experience in implementation, absence of adequate computerized systems for remote monitoring, organizational culture still based on presence control, and the need to adapt existing evaluation instruments. They also highlighted the acquisition of software and licenses. As expressed by a Brazilian manager: "Before the pandemic, we did not have telework; everyone was 100% on-site. The pandemic gave a significant boost for the institution to adopt telework; we were forced to enter telework during the pandemic" (Manager B2).

For Portuguese managers, similarly, telework was mandatory at the beginning of the pandemic. They implemented the use of collaborative tools such as Microsoft Teams, which allowed most activities to continue functioning. Among the challenges faced, they highlighted the provision of equipment, as some organizations did not have portable computers for all workers, which was later addressed. During this time, there was also difficulty in maintaining team cohesion and the need to adapt roles that were incompatible with telework. However, for some Portuguese managers, the experience was positive, as reflected in this excerpt:

From the moment we started using Teams, it was possible for us to be constantly in contact with each other: we created team pages, so we changed a bit the way we used to work, and we adapted very well. And it went so well, so well, that I became a fan of telework (Manager P11).

Two notable practices reported by Brazilian managers demonstrate proactive approaches to telework adaptation. First, some organizations conducted systematic benchmarking to identify best practices from international organizations. As one manager explained: "When we saw that it wasn't going to be 60 days, that the situation would be longer, we started researching what other organizations, large companies around the world, were doing. And we identified some good practices" (Manager B2).

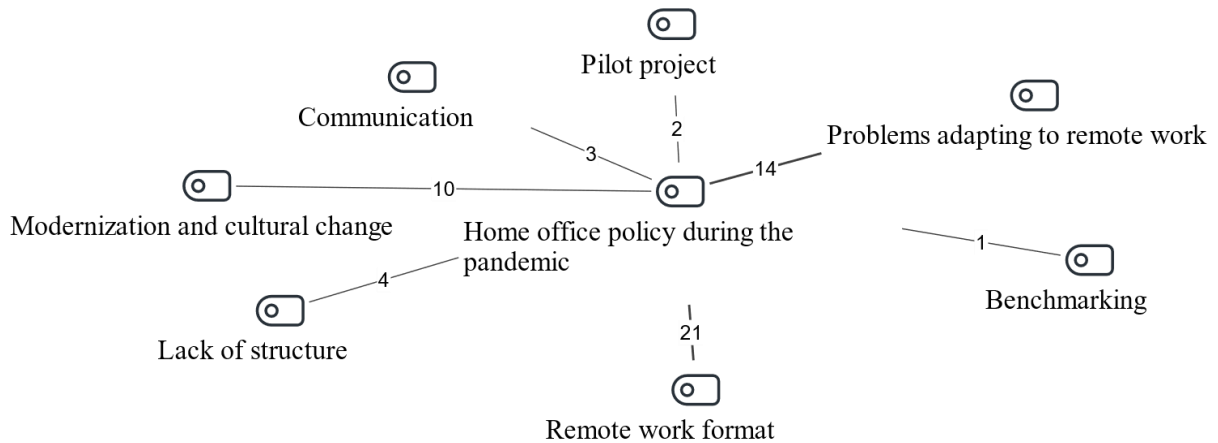
This benchmarking process focused particularly on structural and health support systems, technology infrastructure, and performance management frameworks. Second, one Brazilian public organization implemented a pilot project for a performance management program during the pandemic specifically to prepare for sustained telework implementation in the post-pandemic period. This pilot allowed the organization to test new evaluation criteria, refine remote supervision techniques, and develop protocols for hybrid work arrangements.

The benchmarking activities conducted by Brazilian organizations yielded specific insights that influenced their telework implementation strategies: Structural Support Findings included implementation of dedicated IT support teams for remote workers, establishment of equipment loan programs for home office setup, development of technical troubleshooting protocols for remote access, and creation of virtual help desk services available during extended hours. Health Support Initiatives included adoption of ergonomic guidelines for home workspaces, implementation of mental health support programs for remote workers,

development of work-life balance training modules, and establishment of regular check-in protocols for employee well-being.

Figure 1 presents the frequency of citations for the subcodes under the telework policies code during the pandemic and the relationships between them.

Figure 1. Overlap of citations for subcodes under the telework policies subcode during the pandemic.



Overall, there were no significant differences between the practices and challenges faced by Brazilian and Portuguese managers. As shown in Figure 1 and Table 3, the issues related to the format of remote work and the problems arising from this change were prominent. Figure 1 indicates that there was no overlap of subcodes within the telework policies code during the pandemic.

Among the innovative practices identified, there was a notable pursuit of knowledge and international benchmarking, particularly in terms of structural and health support, and the implementation of a pilot project to better adapt teams for remote work.

Our findings regarding the challenges of telework adoption during the pandemic align with broader research trends. The results revealed that Brazilian and Portuguese managers faced similar obstacles in infrastructure and adaptation, which corroborates the challenges identified by Costa e Silva *et al.* (2022). However, our comparative analysis reveals that Portuguese managers emphasized legal compliance more than Brazilian managers, suggesting different regulatory environments and implementation approaches between the two countries. Another point that contrasts with other research is the planning, often inadequate or nonexistent, leading to additional challenges in the effective implementation of telework (Madureira & Rando, 2022). However, during this period, the social distancing measures facilitated by telework, aimed at ensuring safety and continuity of public actions, were important despite the challenges of infrastructure and training (Ikegami *et al.*, 2023; Costa e Silva *et al.*, 2022).

These experiences provided insights into telework that were used for management after the pandemic period. The discussed points are presented in Table 4.

Table 4. Home office policy after the COVID-19 pandemic.

Codes	Brazil	Portugal	Total
Maintenance of telework/hybrid work	10	7	17
Modernization and cultural change	5	1	6
Difficulties returning to on-site work	5	0	5
Return to on-site work	4	1	5
Pilot project	4	0	4
Previous experience	1	1	2

Regarding post-pandemic activities, 17 interviewees from both countries reported that they continued teleworking in some form, either with 100% remote work or in a hybrid model, where part of the work is done on-site at the public organization and the other part remotely.

The hybrid work formats presented were: being present at the organization once a month, once every two weeks, once a week, twice a week, or three times a week. In the 100% remote work model, there were mentions of in-person meetings every semester, primarily for social interaction, team integration, organizational identification, and cultural absorption.

Another point highlighted by 6 managers was modernization and cultural change. In this aspect, the adoption of this new work mode increased productivity and improved virtualization, as shown in the statement by the Brazilian manager: "We accept a level of virtualization that we did not accept before, and it prepares us; in short, the pandemic left this legacy" (Manager B12). Similarly, the Portuguese manager stated: "In a space of... it will be 4 years, the evolution has been tremendous, because right now, including all the investment, especially in the last 2 years, has allowed us to make a qualitative leap" (Manager P4).

Furthermore, the implementation of information systems for managing worker performance was essential in this process, contributing both to verifying the activities carried out by workers and to monitoring performance by managers. The Brazilian manager's statement illustrates this situation well:

[...] since we already had a SUAP system managed by the Federal Institute of Rio Grande do Norte, which has specific servers assigned to manage the system, with dedicated TEDs for managing it, this facilitates and creates a parallel system. Otherwise, you would have to register everyone, create, configure, and establish criteria, while the entire network was already moving towards implementing the management program (Manager B13).

It is observed that the pandemic has forced changes that restructure organizational culture, both in the telework model and in support systems, which ultimately generate measurable results as discussed by Andrade and Souza (2023).

The difficulties in returning to on-site work reported by 5 managers were related to workers with some type of comorbidity or those caring for a family member with comorbidity, maintaining health-related safety. The difficulties in returning to on-site work were related mainly to employees with health comorbidities, employees caring for family members with comorbidities, health safety issues, and successful adaptation to remote work. The reasons for complete return included the nature of activities incompatible with telework, organizational preference for on-site work, and technological adaptation difficulties of some employees.] Another 5 managers (4 Brazilian: B1, B4, B8, B12; and 1 Portuguese: P20) reported that post-pandemic, they returned to on-site activities, with discussions focusing on the reasons for not adapting to telework, both in terms of the necessary technological skills and in terms of autonomy, organization, and time management for performing the work.

Figure 2 presents the frequency of citations for the subcodes under the telework policies code after the pandemic and their overlaps.

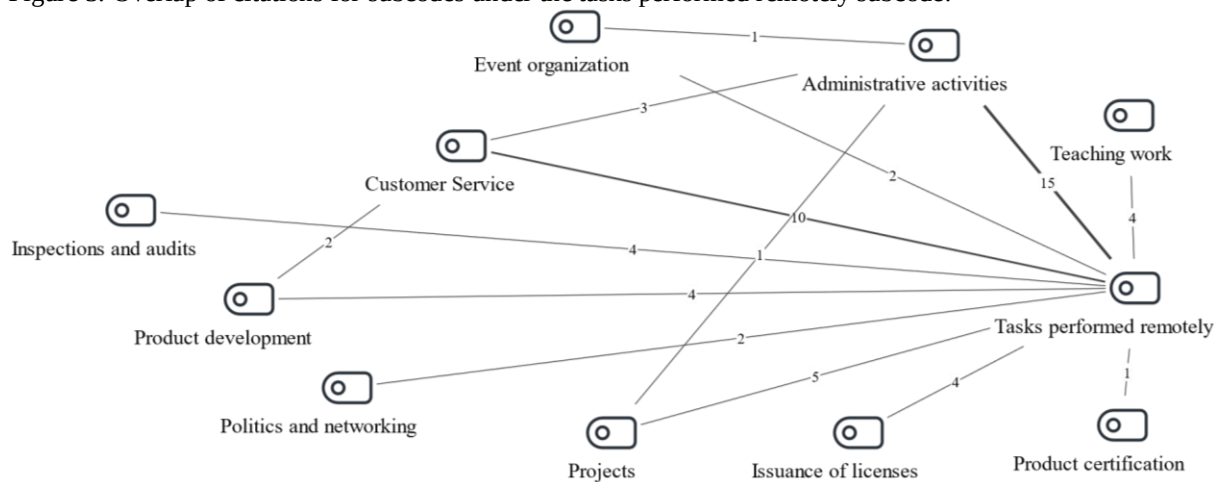
Figure 2. Overlap of citations for subcodes under the telework policies subcode after the pandemic

	Inspections and audits	2	0	2
	Event organization	1	1	2
	Product certification	1	0	1
	License issuance	1	0	1
	Politics and networking	1	0	1
	Teaching work	1	0	1
Criteria for telework	Health or family issues	6	15	21
	Open to all workers	10	4	14
	Nature of the work and activity	1	6	7
	In-person performance evaluation	1	6	7
	> Worker behavior does not affect mode (lower level of the above subcode)	7	5	12
	Management positions	3	3	6
	Living far away	0	4	4
	Discipline for telework	1	3	4
	Computer skills	0	3	3
	Amount of time at work	1	1	2
	Qualification	2	0	2
	Absenteeism	0	1	1
	Merit	0	1	1
	Not on a 30-hour weekly schedule	1	0	1
	No debt and accumulation of overtime	1	0	1
	Minority groups - diversity	1	0	1
Teleworker profile	Family context	8	11	19
	Requested by the worker	2	2	4
	Knowledge or skills in technology	3	0	3
	Distance from work	1	1	2
	Qualification actions	2	0	2

Issues that were most frequently mentioned among the managers' responses were related to adapting activities to remote work. Both Brazilian and Portuguese managers reported that the main activities performed by workers were administrative tasks and online customer service. However, depending on the nature and objectives of the organization, other activities were also mentioned, such as project planning and execution, product development, inspections and audits, event organization, product certification, license issuance, political activities and networking, and teaching work. They noted that some activities, such as in-person customer service, cleaning, driving, property security, among others, cannot be performed in a telework format.

The overlaps and relationships of the subcodes under the code "tasks performed remotely" by frequency of citations are represented in Figure 3.

Figure 3. Overlap of citations for subcodes under the tasks performed remotely subcode.



The analysis of tasks performed remotely reveals important patterns in how public organizations adapted their operations to telework modalities. Administrative tasks emerged as the most frequently mentioned activity suitable for remote work, cited by managers in both countries due to their digital nature and independence from physical presence. Customer service activities, while also adaptable to remote formats, required additional technological infrastructure and training to maintain service quality standards. Project-based work showed high compatibility with telework, particularly in planning and coordination phases, though some implementation activities still required in-person collaboration.

It is observed that in telework, the frequency of citations shows that administrative tasks were more prevalent than customer service, event organization, and project tasks, while product development tasks were more prevalent than customer service tasks, as shown in Figure 3.

The characteristics of tasks performed remotely should align with what Mele et al. (2023) presented: the alteration of the work environment, meaning it should be developed outside the corporate setting; flexibility in working hours, allowing tasks to be done at different times; the use of support technologies for interaction, communication, and organization of work; and worker autonomy, enabling them to complete tasks and meet performance expectations. In this regard, the remote tasks identified by the managers exhibit these characteristics.

Regarding the criteria for allowing workers to perform their activities remotely, whether 100% remote or hybrid, the most highlighted codes were family and health issues, with 21 managers indicating this, and being open to all workers, with 14 managers indicating this. Some differences were observed between Portuguese and Brazilian managers: Portuguese managers emphasized the nature of the work and activity more than Brazilian managers did. The issue of allowing all workers to participate in telework was more frequently highlighted by Brazilian managers. This is a specific issue in Brazil due to the outsourcing of services such as cleaning and security, where these workers are not considered part of the public agency's staff and, therefore, were not included in discussions by managers when mentioning that all workers could potentially telework.

In-person performance evaluation also emerged as an important criterion, especially for Portuguese managers, who made most of the references. Another recurring observation among managers from both countries concerned the consistency of work attitudes and professional conduct across different work modalities. Managers noted that employees who demonstrated

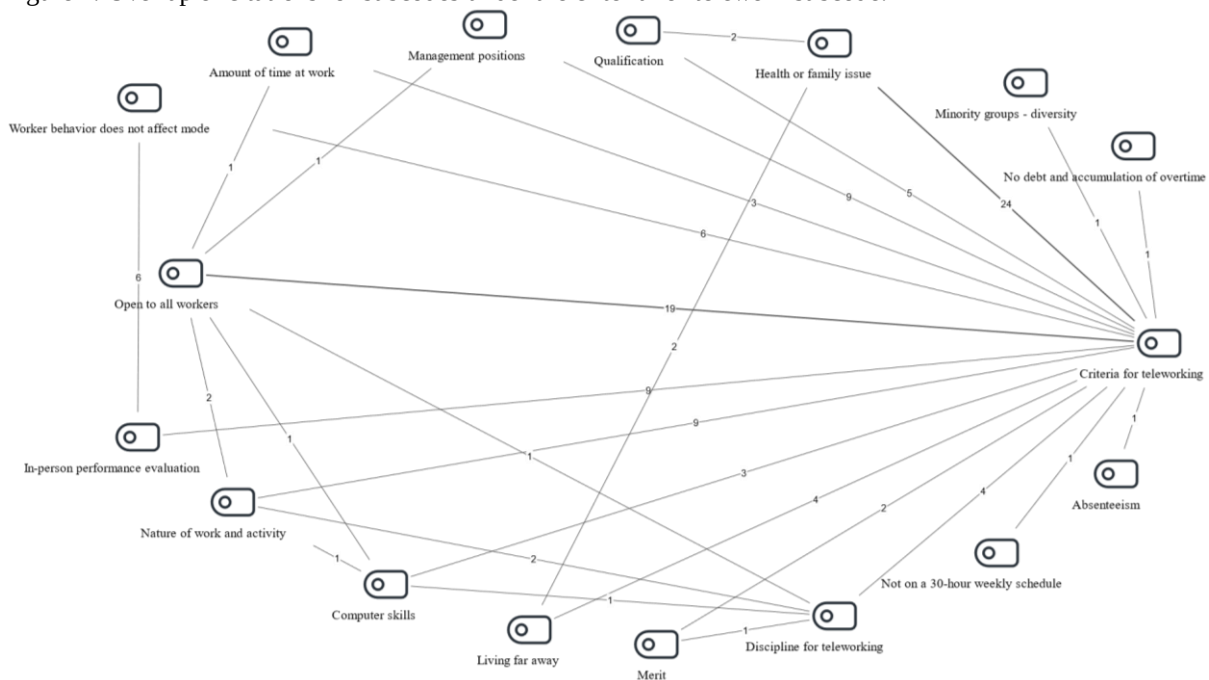
strong work ethics, self-discipline, and commitment in traditional office settings typically maintained or even enhanced these characteristics in telework arrangements. Conversely, employees who struggled with time management, self-motivation, or task completion in office environments continued to face similar challenges in remote work settings. This observation suggests that individual work characteristics and professional attitudes are more predictive of telework success than the work modality itself. This finding has important implications for telework selection criteria and management strategies, as it suggests that performance patterns tend to be consistent across work environments rather than being determined by the physical location of work. As highlighted in this excerpt:

I am perfectly aware that the person who did little when they were in-person is now doing even less when they are not in-person, because everything becomes an excuse. The person who was very productive, committed, driven, and delivering, well, if you asked him to do the opposite, he would do the opposite. This has more to do with the individual's nature (Manager P14).

In both Brazil and Portugal, workers in management positions need to work in-person most of the time, with some even reporting that they do not engage in telework at all. Other criteria mentioned include: living far away, having discipline for telework, computer skills, length of service in the organization, qualifications, absenteeism rate, merit, not being on a 30-hour weekly schedule, not owing or accumulating overtime, and using telework as a policy to support minority groups for the promotion of diversity and equity.

All the themes (subcodes) related to telework criteria mentioned by the participating managers are represented in Figure 4 by the frequency of selected excerpts.

Figure 4. Overlap of citations for subcodes under the criteria for telework subcode.



Legal criteria refer to the requirements established by the legislation of each country for telework implementation. In Brazil: compliance with Law 13,467/2017 and Decree 11,072/2022, participation in the Performance Management Program (PGD), establishment of work plans with measurable goals, and guarantee of adequate equipment and working conditions. In Portugal: conformity with the General Law on Labor in Public Functions (Law 35/2014), compliance with Resolution of the Council of Ministers 157/2021, meeting special protection criteria (immunosuppressed, disability, caregivers), and formal agreement between

worker and employer when applicable. Quality criteria include: maintenance of public service standards, guarantee of service continuity, preservation of deliverable quality, compliance with established deadlines and goals, and maintenance of information security and confidentiality.

Regarding the criteria for telework, Figure 4 shows an overlap of subcodes including open to all workers with management positions, length of management, nature of the work and activity, discipline for telework, and computer skills, indicating that, in addition to having the option for teleworkers, they need to meet quality and legal criteria. Another notable subcode in terms of overlap is health or family issues, which overlaps with qualifications and living far away, with managers discussing that workers may be in telework to address personal issues but must still meet pre-established deliverables.

In the discussion about the criteria for entering telework, the COVID-19 pandemic provided lessons regarding the health care of workers, with this criterion still persisting post-pandemic (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020). The findings regarding telework criteria align with and extend existing research on telework implementation factors. The prominence of health and family considerations in our study (mentioned by 21 managers) corroborates the lessons learned during the COVID-19 pandemic about worker health care, as discussed by Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés (2020). However, the comparative analysis reveals important differences between countries: Portuguese managers emphasized health criteria more frequently due to specific legal mandates, while Brazilian managers focused more on universal access principles.

Another point highlighted in the literature concerns workers' competencies in time management, autonomy, responsibility, commitment to deliverables (Slyke *et al.*, 2022), as well as resilience and work-family conflict issues (Wang *et al.*, 2023). The competencies identified by the participants - particularly time management, autonomy, and commitment to deliverables - align with the factors highlighted by Slyke *et al.* (2022) and Wang *et al.* (2023). Notably, this study found that technological skills, while important, were less emphasized by managers than expected based on literature, suggesting that basic digital literacy has become more widespread in public sector contexts. Skills in using communication and information technologies are discussed by Nakrošienė *et al.* (2019), Lopes *et al.* (2023), and Dias *et al.* (2022) and observed in the data collection. These authors indicate that organizational support and training are factors of success.

The profile of telework is closely related to the criteria for workers to perform remotely. Supporting this fact, 19 managers indicated that the reasons workers are in telework are due to family and health issues. In Portugal, there is a legal issue, as stated by the manager:

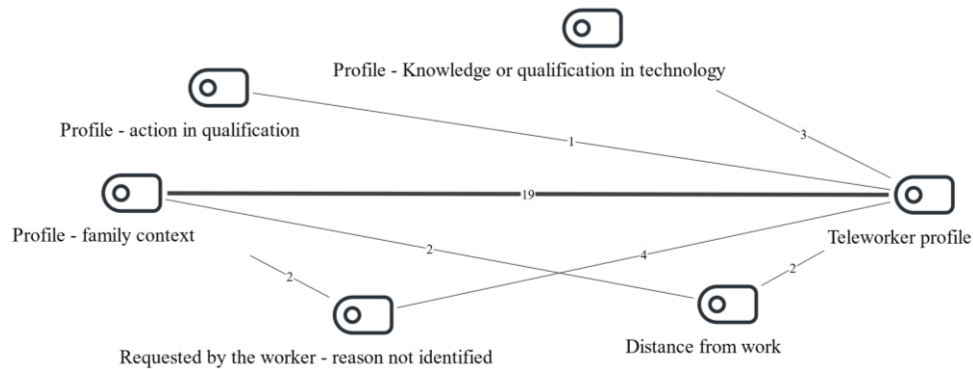
[...] those who have children under three years old, people who have caregiver status, people who need to provide support, whether they are caregivers for parents or children, etc., these people legally have to be accommodated; we are almost obligated to grant them this arrangement, and we can hardly refuse it.

Otherwise, it is a matter of personal preference (Manager P18).

Other profiles were also presented, such as the worker's personal interest without specifying their motivation for requesting telework; knowledge or proficiency in technology; the distance between their home and workplace; and cases where the worker is pursuing courses outside the city where they work, such as a master's or doctoral program.

The overlaps and relationships among the subcodes of the worker profile code, by frequency of citations, are represented in Figure 5.

Figure 5. Overlap of citations for subcodes within the teleworker profile subcode



The teleworker profile analysis reveals that family context and health considerations are the primary drivers for telework adoption in both countries, with 19 managers identifying these factors as central to employee requests for remote work arrangements. In Portugal, legal frameworks mandate telework accommodation for specific situations. Beyond family and health considerations, other significant profile characteristics include employees' technological proficiency, geographic distance from the workplace, and pursuit of professional development opportunities such as graduate studies. The overlap analysis in Figure 5 shows strong connections between family context and distance from work, as well as with employee-initiated requests, highlighting how personal circumstances drive telework adoption.

In terms of profile, as shown in Figure 5, overlaps of subcodes occurred with family context and distance from work, as well as with requested by the employee, highlighting the need for workers to address individual demands.

The findings of this subsection corroborate with the issues discussed by Mele et al. (2023) in the sense that, in many cases, teleworkers have family responsibilities that can be organized alongside work responsibilities. The importance of technology skills, as discussed by Nakrošienė et al. (2019), Lopes *et al.* (2023), and Dias et al. (2022), is also relevant. Aspects such as cost reduction for workers were highlighted by Filardi et al. (2020) and Forte et al. (2021).

In summary, the main differences were that Portuguese managers placed more emphasis on the nature of the activity for deciding whether workers could work remotely, while Brazilian managers highlighted the possibility for all workers to work remotely. However, outsourced workers are not included in this list, as they are not on the payroll of the Brazilian public agencies participating in the research. Another difference is in performance evaluation; Portuguese managers seem more interested in the in-person evaluation of teleworkers, whereas Brazilian managers did not emphasize this issue. Nonetheless, both agree that worker commitment and productivity are significant aspects in performance evaluation and important criteria for deciding on telework.

Having identified the tasks, criteria, and profile of teleworkers, the next analysis addresses the changes and strategies implemented in organizational structure to maintain or establish telework.

Changes and strategies in organizational structure for telework

The discussion points for this topic are presented in Table 6.

Table 6. Characterization of organizational structure changes for maintaining or implementing remote work.

Organizational Aspects	Policies and/or Practices	Brazil	Portugal	Total
Policies and procedures	Training	13	17	30
	Performance evaluation	13	15	28

	Schedule adjustments	10	15	25
	Recruitment	12	10	22
	Remote work to retain employees	2	4	6
Organizational culture	Social interactions	9	16	25
	Communication	10	11	21
	Training	4	1	5
	Legislation and standards	3	0	3
	Leadership	1	1	2

The virtualization of work processes emerged as a central theme in organizational adaptation to telework. Virtualization, in the context of this study, refers to the process of transforming activities, processes, and organizational interactions traditionally conducted in person into digital and remote formats. This includes the digitization of meetings, decision-making processes, training, performance evaluations, and team interactions through technological platforms (Liu et al., 2008).

Changes in policies and procedures for managing people to maintain or implement remote work were reported by all research participants. Training practices for adapting to remote work were the most frequently reported by managers, both for training supervisors and employees, as illustrated by the following representative excerpts:

We are trying to implement, probably in the first semester if everything goes well, a training program for the institution's leadership focused on performance in their roles [...] so that this perspective on employees is more about their responsibilities and not just the time they are available to the institution (Manager B2).

What we did, especially since we have a more senior organization, was to make it mandatory in our internal training plan that at least one of the training sessions be on productivity tools. Therefore, staff must have basic knowledge of Excel, Word, Teams, Office, and so on, including PowerPoint. This has become mandatory to enhance their capabilities (Manager P14).

In addition to these aspects, Nemteanu and Dabija (2023) showed that training actions, besides focusing on technical and behavioral issues related to work, can also mitigate problems of insecurity and isolation. Similarly, Ayed *et al.* (2023) and Kim *et al.* (2023) suggest including well-being and quality of life practices to reduce issues of burnout and anxiety.

Regarding employee performance evaluation, various formats and experiences were reported. However, a common point among managers is the shift from evaluations based on presence and availability, such as time tracking, to evaluations based on results. The transformation from presence-based to results-oriented performance evaluation represents one of the most significant changes in telework implementation. This cultural transformation involves developing new competencies in goal setting, establishing clear performance indicators, and implementing regular feedback mechanisms that function effectively in remote environments. Another common aspect among Brazilian and Portuguese managers is related to adapting to remote work; employees who do not adapt are directed back to on-site work. In terms of performance evaluation frequency, when reported, it varied from weekly, biweekly, monthly, quarterly, to semiannual.

Productivity was measured through multiple indicators adapted for the telework context: (1) Quantitative indicators: Number of processes completed, deadlines met, goals achieved as established in individual work plans; (2) Qualitative indicators: Evaluation of deliverable quality, feedback from public service users, and supervisor assessment of objective fulfillment; (3) Performance management systems: Implementation of computerized systems that allow monitoring of activities and results, especially the Performance Management Program (PGD)

in Brazil; (4) Temporal comparison: Comparison between pre-pandemic, during pandemic, and post-pandemic periods to identify changes in productivity levels.

Performance evaluation is conducted through a work plan agreed upon between the supervisor and the employee. In Brazil, this work plan is mandatory within the Performance Management Program. This plan outlines the activities to be performed and the time frame for their completion. At the end of this period, the supervisor conducts the evaluation.

In terms of difficulties, both nationalities noted an increase in supervisory workload to monitor employees, leading to resistance from supervisors in adopting remote work for their subordinates. Difficulty in defining activities and goals was also reported, as the nature of tasks is often diverse, complex, and seasonal. Brazilian managers identified challenges in setting challenging and fair goals, not only for subordinates but also for supervisors themselves. It was noted that objectively evaluating performance is challenging due to the subjectivity in many performance evaluation tools that use a grading system, along with the difficulty of equitably assessing technical and behavioral competencies given the diversity of roles and profiles. Portuguese managers faced difficulties in adapting traditional evaluations to remote work, although it was discussed that the performance evaluation instrument is often the same as for on-site work.

The following excerpt highlights the difficulties related to performance evaluation:

So, we don't have an evaluation process. How do I evaluate this? The office staff, the support team, or rather, is it worth the cost of evaluating? This is the Achilles' heel of the model, but it's not specific to the model; it's the fact that we don't have this structured in management. But we are hoping that we will gradually introduce some of this evaluative culture (Manager B12).

It is clear that there is difficulty in standardizing performance evaluation for certain functions, indicating that results-based evaluation is still not well established in the culture of public organizations, but is gradually consolidating, as illustrated by the following excerpt:

Leadership itself had to learn to manage work in a completely different way, where you don't go to the employee's office to see if they are there or not, or if they are working. Therefore, I believe that over time, we will transform a culture of presenteeism into a more results-oriented culture and shift from a culture of controlling means to a culture more focused on controlling results (Manager P14).

Overall, the changes in the performance evaluation system have led to organizational gains by improving goal setting and clearer deliverables, fostering team trust and autonomy, and integrating strategic objectives into employees' work plans. It is observed that the flexibility allowed by remote work requires more elaborate planning and control of activities to ensure its efficiency, as highlighted by Groen *et al.* (2018). Andrade and Souza (2023) discuss the Brazilian federal government's Performance Management Program, which allows public agencies to integrate this system as established by Decree No. 11,072 of 2022 (Brazil, 2022b), aiming at organizing and evaluating public employees with a focus primarily on results and seeking better delivery and productivity.

The adjusted work schedules for executing remote work are categorized into two characteristics:

First: fixed working hours for remote work can either be fixed or flexible. For example, a fixed schedule might require employees to be available at specific times, as explained: "The flexibility is in the location, but the hours are from 9 am to 6 pm, because I have banking, I need to process payroll at a specific time, the SIAF stops" (Manager B1). Alternatively, a flexible schedule allows employees to set their own hours, as in the following: "There isn't a fixed working time [...] from 7 am to 11 am, from 1 pm to 5 pm, the working hours are up to the

person; they have the freedom to set it, so if they want to work from midnight to 8 am, it's their choice" (Manager B5).

Second: the number of days working on-site versus remotely can vary: all remote days, one to four on-site meetings per year for meetings or gatherings, one on-site meeting per month, two on-site days and three remote days per week, or three on-site days and two remote days per week. The need for on-site days is justified for interaction among people, creating identification with the organization, and planning, as illustrated: "Look, I'm not going to give 100%, but I'll give 80% remote work hours. Every Wednesday, I want the department here with the people to hold a department meeting, plan, and discuss objectives" (Manager B13). However, one of the managers contrasts this perspective by stating:

My team works from wherever they want. They only come in when needed. I schedule an in-person meeting when there's a topic that we need to sit down and discuss without raising hands. It's for serious discussions and requires full concentration, so I call them in when necessary (Manager B1).

Although remote work hours are assigned to employees, some managers report that employees also have the option to work on-site if they wish or if the job requires it: "Therefore, I don't force them to go in; they can go in once a week if they want, but they actually like to go in more often" (Manager P11).

Mele et al. (2023) confirm the collected data that work requires adjustments in working hours to allow flexibility, ranging from a few hours a week to full-time remote work.

Regarding recruitment and using remote work as a way to retain and attract talent, the collected information shows two methods of recruiting: external and internal. For external recruitment, there is a distinction between Brazil and Portugal. In Brazil, the external recruitment format for personnel has not changed with remote work; it remains a bureaucratic process. Public competition announcements for entry into public careers do not include provisions for remote work. This is recognized by managers who express legal uncertainty, as remote work provisions in the announcement might prevent the possibility of requiring an employee for an on-site meeting or activity. In contrast, Portugal appears to have more flexibility, with processes being published online and already including options for remote or hybrid work.

Regarding internal recruitment, it is clear in both countries that telework policies in public organizations are an effective way to attract and retain talent, as illustrated by the following excerpt:

We have the possibility to recruit people based on their talents, not their addresses. We have been able to retain individuals who would have resigned or left their positions to move to another city or country. We have distributed teams, optimizing the allocation of human resources based on their skills (Manager B1).

Therefore, external recruitment does not allow for the adoption of remote work, particularly in Brazil, where new public employees need to work on-site to ensure their adaptation to the public service before they can switch to remote work. In contrast, some internal recruitment opportunities are exclusively for remote positions, making the process competitive.

The findings highlight observations regarding recruitment and retention, given that employees are motivated to stay in remote work, especially when their motivation stems from cost reduction and family issues, which aligns with the findings of Mele et al. (2023). Institutional support for remote work contributes to the retention and recruitment of employees, as observed by Nakrošienė et al. (2019).

Strategies for maintaining or making changes to organizational culture were discussed by managers, with key points related to social interactions. This was particularly emphasized by Portuguese managers, who encourage meetings and gatherings to facilitate in-person

connections and collaboration. The strategies for organizational culture change reported by managers reveal an important tension between procedural approaches and human-centered management. Brazilian managers emphasized formal procedures, written protocols, and systematic training programs as primary mechanisms for cultural transformation. Portuguese managers, while also utilizing formal procedures, placed greater emphasis on social interactions, informal communication, and relationship-building activities.

This difference raises important theoretical questions about the nature of organizational culture change in telework contexts. While procedural approaches provide structure and consistency, organizational culture is fundamentally a human phenomenon that emerges through social interactions, shared experiences, and collective meaning-making processes. The challenge for public organizations lies in balancing the need for formal procedures and accountability with the recognition that authentic cultural change requires genuine human connection and shared understanding. The findings suggest that the most effective approaches combine both elements: formal procedures provide the framework and consistency necessary for large-scale implementation, while social interactions and relationship-building activities create the human connections that sustain cultural change. Organizations that rely exclusively on procedural approaches risk creating compliance without commitment, while those that focus only on social aspects may lack the systematic implementation necessary for sustained change.

Brazilian managers, on the other hand, make efforts to communicate policies and procedures through information and communication technologies, aiming to maintain integration and resolve conflicts. Portuguese managers prioritize greater formality in communications and strive to maintain a culture connected to traditional on-site formats. Training, especially for helping employees adapt to the organization, is not limited to technical aspects but also focuses on values and team integration, fostering a collaborative and committed dynamic, even remotely.

Another cultural aspect involves changes in legislation or internal norms to align behavior with remote work and leadership issues as part of organizational culture management strategies.

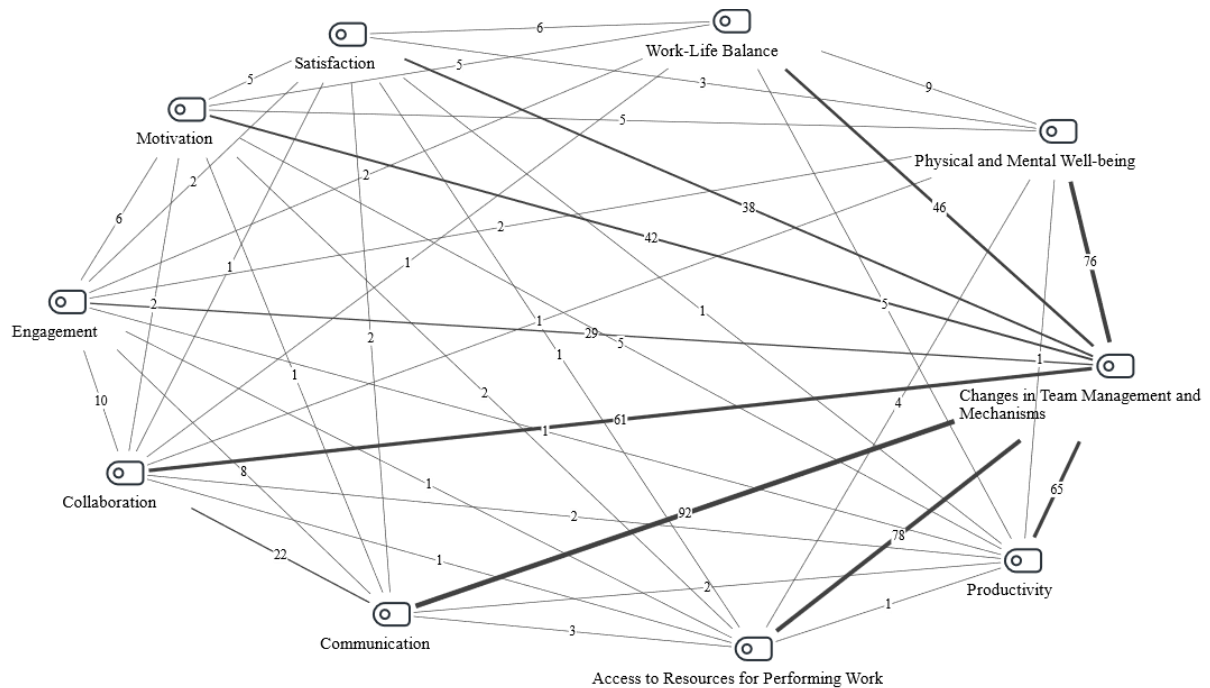
The managers' greatest concern was organizing both in-person and virtual meetings for interaction among public sector employees, particularly between those working on-site and remotely. This is considered crucial for maintaining team spirit, organizational identification, commitment, and ensuring that the organization's purpose is internalized, as illustrated by the following excerpt:

So, you have to have onboarding; we emphasize this a lot and encourage increased synchronous communication. You need to keep more records. Even after all this time, we were discussing certain things we applied. For instance, we used to have quarterly meetings, bringing everyone together on Teams, with over 400 people (Manager B12).

Important activities and actions related to interaction, communication, and leadership support are observed as crucial for keeping remote workers connected to the organization and informed about organizational culture. In this regard, Härtel et al. (2023) and Nemteanu and Dabija (2023) found that promoting social interaction and communication actions are essential for the performance of remote workers, aligning with the findings of this research.

Figure 6 illustrates the frequency of citations for the subcodes of the code "organizational structure changes for remote work" and the relationships between them.

Figure 6. Overlap of citations for subcodes of the code organizational structure changes for maintaining or implementing remote work.



Upon examining Figure 6, the main overlaps in codes regarding changes in organizational structure for remote work were observed between the second-order subcodes strategies for maintaining organizational culture and organizational structure changes, indicating that many changes in organizational structure impact and are impacted by changes in organizational culture. Within the third-order subcodes under "strategies for organizational culture, there are notable overlaps between communication and social interactions, as the spaces and activities of one facilitate the realization of the other. Regarding changes in organizational structure, overlaps are particularly evident between the subcode training and training for organizational culture, social interactions, and communication, as these actions can address both objectives of staff integration, aspects of organizational culture, and work-related skills and competencies.

As observed, adaptations in people management practices and policies related to the adoption of remote work are moving towards evaluations focused more on goals and results rather than hours worked. Brazilian managers faced difficulties in organizing these goals to make them more challenging and fair manner, along with initial resistance from leadership due to fears of losing control over their team members. Laws and regulations present a separate challenge for Brazilian managers, who find them excessively bureaucratic for external recruitment for remote work.

The analysis of interview data reveals that legal and regulatory frameworks present greater implementation challenges for Brazilian managers compared to their Portuguese counterparts. This conclusion is supported by the higher frequency of legal concerns mentioned by Brazilian participants (cited by 8 out of 13 managers) compared to Portuguese participants (cited by 2 out of 21 managers), as well as the greater complexity of regulatory compliance described in Brazilian contexts.

In contrast, Portuguese managers have shown greater flexibility in adopting remote work, although they emphasize the need for in-person meetings for team interaction, which is important for maintaining organizational culture. In both countries, using remote work to attract and retain talent is a practice that can reduce turnover, enhance internal recruitment, and increase competition for positions.

Health and Quality of Life Implications in Telework

Managers' observations revealed insights about telework's impact on employee health and quality of life in public organizations. The analysis of interview data shows that health and well-being considerations emerged as factors in telework implementation and management across both Brazilian and Portuguese contexts.

Supervisory support for teleworkers' family obligations has emerged as an element in the implementation of remote work arrangements, allowing staff members to balance personal and work commitments while reducing stress and promoting well-being. Therefore, contextual variables must be examined when implementing telework policies (Carvalho et al., 2022).

Brazilian managers reported improvements in employee stress levels due to reduced commuting time and work-life balance, for employees with family responsibilities. As one Brazilian manager noted: "We observed that employees with children or family members to care for showed improvement in their well-being when they could work from home. The elimination of commuting allowed them to organize their family duties without compromising work performance" (Manager B7).

Portuguese managers emphasized the mental health benefits for employees with health vulnerabilities, noting reduced anxiety about workplace exposure to illness, during and after the pandemic period. The legal framework in Portugal that mandates telework accommodation for health situations has created an environment for employees with conditions or those caring for family members.

Despite the challenges associated with telework implementation, the practice has proven beneficial for public organizations in both countries. For instance, telework can reduce costs associated with office space and transportation, which can be for public organizations with budgets, as well as promote sustainability. Telework can also lead to increased job satisfaction and commitment (Forte et al., 2021; Sousa-Uva et al., 2021).

The cost reduction benefits extend beyond organizational savings to individual employee benefits. Managers from both countries reported that employees appreciated the financial savings from reduced transportation costs, meals, and work-related expenses. This relief contributed to improved quality of life and job satisfaction among teleworkers.

However, managers also identified health challenges associated with telework implementation that require organizational attention and intervention:

Physical Health Concerns: Managers reported increased sedentary behavior among teleworkers and ergonomic concerns related to home office setups. Many employees lacked office furniture and equipment at home. Brazilian managers noted the need for ergonomic guidelines and equipment support programs.

Social Isolation and Mental Health: Both Brazilian and Portuguese managers observed signs of social isolation among some teleworkers, those living alone or those who were social in office environments. The reduction in workplace interactions, conversations, and social connections was identified as a concern requiring management intervention.

Work-Life Boundary Challenges: Managers noted that while telework improved work-life balance for employees, others struggled with maintaining boundaries between work and personal life. Some employees reported difficulty "switching off" from work when their home became their office, leading to working hours and increased stress levels.

Technology-Related Stress: The adoption of digital technologies for remote work created stress and anxiety for some employees, those with technological skills or those in positions who were less familiar with digital collaboration tools. This digital fatigue became more pronounced during periods of remote work.

In response to these health and well-being challenges, organizations in both countries implemented support strategies:

Wellness Programs: Some organizations introduced mental health support programs, including access to counseling services, stress management workshops, and well-being check-

ins. Portuguese managers emphasized the importance of supervisor-employee meetings focused not only on work performance but also on employee well-being.

Equipment and Ergonomic Support: Organizations developed equipment loan programs, providing employees with chairs, monitors, keyboards, and other equipment for home office setups. Some Brazilian organizations created budgets for home office equipment allowances.

Training and Development: Beyond training, organizations implemented programs focused on time management, work-life balance, and stress reduction techniques designed for remote workers. These programs addressed both technical and psychological aspects of telework adaptation.

Social Connection Initiatives: To address isolation concerns, managers organized social events, online coffee breaks, and team-building activities. Portuguese managers emphasized the importance of maintaining meetings for social interaction and team cohesion.

The comparative analysis reveals emphases in health and well-being approaches between Brazilian and Portuguese organizations:

Brazilian Approach: Brazilian managers focused on wellness programs and support structures. They emphasized the development of policies addressing aspects of employee well-being in telework contexts. The approach was procedural and policy-oriented, reflecting the federal structure's need for approaches across organizational contexts.

Portuguese Approach: Portuguese managers placed emphasis on relationships and support. They focused on supervisor-employee relationships and accommodation strategies. This approach reflects the centralized and relationship-oriented nature of Portuguese public administration.

Comparison of Brazilian and Portuguese teleworking team management

The comparative analysis reveals both convergent and divergent patterns between Brazilian and Portuguese public organizations in telework implementation. Convergent aspects include: recognition of telework as a catalyst for organizational modernization, improvements in worker performance and quality of life, preference for hybrid work models, and emphasis on results-oriented performance evaluation. Divergent aspects include: Brazilian managers emphasized formal procedures, written protocols, and systematic training programs, while Portuguese managers placed greater emphasis on social interactions, informal communication, and relationship-building activities. Portuguese managers showed higher emphasis on legal compliance due to specific regulatory frameworks, while Brazilian managers focused more on universal access principles. The analysis suggests that while cultural and linguistic similarities create convergent approaches, structural differences in public administration systems significantly impact implementation strategies and challenges.

The discussions of this research highlighted the perceptions and experiences of Brazilian and Portuguese managers regarding the implementation and use of telework in public organizations. Table 7 provides a summarized overview of the key aspects identified.

Table 7. Comparative summary of the main aspects identified

Identified Aspects	Topics	Main Congruences	Brazilians*	Portuguese*
Telework Policies During and After the COVID-19 Pandemic	Home Office Policy During COVID-19	Explained the format of remote work, reported adaptation issues, and indicated modernization of structure and changes in organizational culture.	Explained changes in communication with the team.	Highlighted the lack of structure for adapting remote work.

	Home Office Policy After COVID-19	Maintenance of telework and/or hybrid format, modernization of structure, and changes in organizational culture.	Difficulties in returning to in-person work.	-
Characteristics of Remote Work in Organizations	Tasks Performed Remotely	Administrative tasks, customer service, and projects.	Product development and audits.	-
	Criteria for Telework	Health or family issues.	Open to all workers.	Nature of the work and activity.
	Profile of the Teleworker	Family context and request by the worker.	Knowledge or qualification in technology.	
Characteristics of Organizational Changes for Maintaining or Implementing Remote Work	Changes in Policies and Procedures	Changes in training and performance evaluation.	Discussions about recruitment, especially internal.	Adjustments in schedules and telework to retain workers.
	Strategies for Organizational Culture	Actions for social and communication.	Training.	-

Note: *The columns for Brazilians and Portuguese show the main points identified by the majority of respondents from Brazil and Portugal, excluding the points of congruence.

In summary, the observations made by managers regarding the pandemic and post-pandemic period highlight issues related to the adaptation of public agencies to remote work, including the modernization of structures. Brazilians noted problems related to returning to in-person work after the pandemic and changes in communication methods. Portuguese managers discussed the lack of structure for adapting remote work.

The main activities carried out in a telework format included administrative tasks, customer service, and projects. The primary criteria for entering telework were related to family or health issues, resulting in profiles of teleworkers who have family-related concerns, including their own or family members' health.

Managers reported changes made to adapt to telework, particularly in terms of training and performance evaluation. Brazilians focused more on recruitment issues, especially internal movements, while Portuguese managers, in addition to common issues, discussed adjustments in schedules and the use of telework to retain employees.

Conclusion

Telework has proven to be a challenge for managers, particularly when implemented urgently during the COVID-19 pandemic and subsequently structured as a people management strategy. This research aimed to analyze the changes in team management within public organizations in Portugal and Brazil for the implementation of telework, which was achieved through interviews with public managers from these countries.

This comparative study achieved its primary objective of analyzing how Brazilian and Portuguese public organizations implemented telework and its effects on team management. The research provides comprehensive insights into the similarities and differences between these two countries' approaches to telework implementation, contributing to both theoretical understanding and practical knowledge in public administration.

The results reveal very similar perceptions and experiences among managers from both countries. The main issues were related to the challenges of adapting remote work during the pandemic, but these challenges were deemed important for modernizing equipment and practices in telework management. Both groups agree that telework improved performance,

benefited workers' health and quality of life, and reduced costs for both the organization and its personnel.

Regarding the specific research objectives, the study successfully: (1) identified and analyzed the changes in team management practices, revealing a fundamental shift from presence-based to results-oriented performance evaluation; (2) evaluated how performance measurement systems were adapted, showing the implementation of new indicators and digital monitoring tools; (3) examined the criteria for telework selection, highlighting the prominence of health and family considerations; and (4) understood the organizational structural modifications necessary for telework implementation, including changes in training programs, communication protocols, and cultural adaptation strategies.

Few differences were observed, mainly related to difficulties in returning to in-person work after the pandemic and changes in communication methods reported by Brazilians, and the lack of structure for remote work reported by Portuguese managers. Brazilians highlighted adjustments related to training, recruitment, and performance evaluation, while Portuguese managers emphasized adjustments in schedules and the use of telework to retain employees. These differences reflect the distinct characteristics of public administration systems and highlight how institutional structures influence telework implementation strategies.

Health and Quality of Life Implications: the findings of this research concern the positive impact of telework on employee health and quality of life. Managers from both countries reported improvements in employee stress levels, better work-life balance, and reduced anxiety, particularly for employees with family responsibilities or health vulnerabilities. The elimination of daily commuting allowed employees to better organize their family duties without compromising work performance. However, the study also identified health challenges that require organizational attention, including increased sedentary behavior, ergonomic concerns, social isolation, and difficulty maintaining work-life boundaries. Organizations in both countries responded with wellness programs, equipment support, and social connection initiatives, demonstrating the importance of comprehensive support systems for telework success.

The main theoretical contributions include presenting practices that are still underexplored in the literature on telework, such as the rationale for adopting in-person work with intent and/or purpose, justifying the need for workers' presence and trust in the team. Results indicate that in-person activities should be strategically planned and justified, especially in large urban centers where commutes are excessively long. The reviewed literature discusses workers' trust in leaders as a success factor for telework, and this research observed that leaders trusting their teams is also a significant factor.

Additional theoretical contributions include the identification of virtualization as a central theme in organizational adaptation, the development of a comprehensive framework for understanding telework criteria that encompasses both legal and quality dimensions, and the demonstration that individual work characteristics and professional attitudes are more predictive of telework success than the work modality itself. The study also contributes to the understanding of organizational culture change in telework contexts, revealing the tension between procedural approaches and human-centered management.

Empirical contributions are clearer, as other studies have not explored these differences between Portuguese and Brazilian managers, bringing new insights to the field. These contributions extend beyond the comparative analysis to include detailed documentation of telework implementation strategies, identification of specific challenges and solutions in public sector contexts, and evidence of the effectiveness of different management approaches in supporting remote work arrangements. The study provides practical guidance for public sector managers implementing or improving telework programs.

Limitations of the study include the research nature, sample selection, and data collection period, which prevent generalization of results to other cases. Additional limitations include the focus on managerial perspectives, which provides only one viewpoint on telework implementation, and the specific temporal context of data collection during the post-pandemic period, which may have influenced participants' perspectives. The convenience sampling approach, while appropriate for this research, also limits the generalizability of findings to other contexts.

An interesting aspect for future studies is to investigate the influence of national culture on the adoption and management of telework, and how it affects distinct practices and outcomes. Other future research opportunities include longitudinal studies to track the evolution of telework practices over time, investigation of employee perspectives to complement managerial viewpoints, examination of telework implementation in other cultural contexts, and analysis of the long-term impacts of telework on organizational performance and employee well-being in public sector environments.

Disclosure Statement

The author(s) declare that there are no conflicts of interest that relate to the research, authorship, or publication of this article.

References

- Adamovic, M. (2022). How does employee cultural background influence the effects of telework on job stress? The roles of power distance, individualism, and beliefs about telework, *International Journal of Information Management*, 62, 102437. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102437>.
- Afonso, P., Fonseca, M., & Teodoro, T. (2021). Evaluation of anxiety, depression and sleep quality in full-time teleworkers. *Journal of Public Health*, 44(4), 797–804. <https://doi.org/10.1093/pubmed/fdab164>
- Aguiar, S. F. B., Oliveira, F. B., Hryniewicz, L. G. C., & Sant'Anna, A. S. (2022). O teletrabalho e as mulheres: percepções da conciliação da vida profissional e familiar. *Cadernos EBAP.BR*, 20(6), 836-850. <https://doi.org/10.1590/1679-395120210244>.
- Andrade, C., & Lousã, E. P. (2021). Telework and Work–Family Conflict during COVID-19 Lockdown in Portugal: The Influence of Job-Related Factors. *Administrative Sciences*, 11(3), 103. MDPI AG. <http://dx.doi.org/10.3390/admsci11030103>
- Andrade, P. A. F. & Souza, M. J. R. (2023). O impacto da implementação do teletrabalho nas análises dos projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação na Superintendência da Zona Franca de Manaus. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 13(1), 91-113. <https://doi.org/10.23925/recape.v13i1.55138>
- Ayed, W., Aissa, I., Chebbi, S., Ayadi, A., & Magroun, I. (2023). Psychological impact of telework during the COVID-19 pandemic in Tunisia. *European Psychiatry*, 66(Suppl 1), S813–S814. <https://doi.org/10.1192/j.eurpsy.2023.1725>
- Belzunegui-Eraso, Á., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12, 3662-3662. <https://doi.org/10.3390/su12093662>.

Bjursell, C., Bergmo-Prvulovic, I. & Hedegaard, J. (2021). Telework and Lifelong Learning. *Front. Sociol.* 6, 1-8. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2021.642277>

Brasil. (2022b). *Decreto n. 11.072, de 17 de maio de 2022*. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Governo Federal. <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.072-de-17-de-maio-de-2022-401056788>

Brasil. (2022a). *Governo federal economiza R\$ 1,419 bilhão com trabalho remoto de servidores durante a pandemia*. Ministério da Economia. <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2021/agosto/governo-federal-economiza-r-1-419-bilhao-com-trabalho-remoto-de-servidores-durante-a-pandemia#:~:text=O%20governo%20federal%20economizou%20R,a%20pandemia%20da%20Covid%2D19.>

Braun, V., & Clark, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research*, 3(2), p. 77-101. <http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>.

Carvalho, V. S., Imam, H., Chambel, M. J., & Santos, M. (2022). Family supportive supervisor behavior and work-family boundary control in teleworkers during a lockdown: Portugal and Pakistan comparison. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1008992>

Çoban, S. (2022). Gender and telework: Work and family experiences of teleworking professional, middle-class, married women with children during the Covid-19 pandemic in Turkey. *Gender Work Organ*, 29, 241-255. <https://doi.org/10.1111/gwao.12684>

Costa e Silva, T. F., Almeida, D. B. A., Delfino, I. A. L., Souza, I. H., Oliva, E. C. & Kubo, E. K. M. (2022). Teletrabalho na Pandemia de Covid-19: quais as contribuições da pesquisa brasileira em Administração? *Revista de Administração da Unimep*, 19(12), 210-236. <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/rau/article/view/1960>

Dahlstrom, T. R. (2013). Telecommuting and leadership style. *Public Personnel Management*, 42(3), 438–451. <https://doi.org/10.1177/0091026013495731>

De Abreu e Silva, J. (2022). Residential preferences, telework perceptions, and the intention to telework: insights from the Lisbon Metropolitan Area during the COVID-19 pandemic. *Regional Science Policy & Practice*, 14(1), 142 – 161. <https://doi.org/10.1111/rsp3.12558>

Dias, P., Lopes, S., & Peixoto, R. (2022). Mastering new technologies: does it relate to teleworkers' (in)voluntariness and well-being? *Journal of Knowledge Management*, 26(10), 2618-2633. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2021-0003>

Diniz, G. P. M. (2014). O Controle Externo dos Contratos da Administração Pública pelo Tribunal de Contas: Ensaio sobre o Momento da Fiscalização Financeira Adotado no Brasil e em Portugal. *Cadernos do Programa de Pós-Graduação em Direito – PPGDir./UFRGS*, 9(1). <https://doi.org/10.22456/2317-8558.44574>.

Filardi, F., Castro, R. M. P. de, & Zanini, M. T. F. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: Análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos Ebape.br*, 18(1), 28-46. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395174605>

Forte, T., Santinha, G., & Carvalho, S. A. (2021). The COVID-19 Pandemic Strain: Teleworking and Health Behavior Changes in the Portuguese Context. *Healthcare*, 9(9), 1151. MDPI AG. <http://dx.doi.org/10.3390/healthcare9091151>

Giovanis, E., & Ozdamar, O. (2021). Implications of COVID-19: The effect of working from home on financial and mental well-being in the UK. *International Journal of Health Policy and Management*, 11(9), 1635–1641. <https://doi.org/10.34172/ijhpm.2021.33>

Gohoungodji, P., N'Dri, A. B. & Matos, A. L. B. (2023). What makes telework work? Evidence of success factors across two decades of empirical research: a systematic and critical review, *The International Journal of Human Resource Management*, 34(3), 605-649. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2112259>

Gonçalves, S. P., & Gonçalves, J. P. (2021). Qualidade e ética na investigação qualitativa. In S. P. Gonçalves et al. (Eds.), *Manual de investigação qualitativa: Conceção, análise e aplicações* (pp. 42-59). Pactor.

Groen, B., Triest, S., Coers, M., & Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal*, 36(1), 727-735. <https://doi.org/10.1016/J.EMJ.2018.01.007>.

Härtel, T., Hüttemann, D., & Müller, J. (2023). Associations between the implementation of telework strategies and job performance: Moderating influences of boundary management preferences and telework experience. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1099138>.

Ikegami, K., et al. (2023). Job stress and work from home during the COVID-19 pandemic among Japanese workers: a prospective cohort study, *Health Psychology and Behavioral Medicine*, 11(1), 1-15. <https://doi.org/10.1080/21642850.2022.2163248>

Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021). Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1826. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>

Kazekami, S. (2020), Mechanisms to improve labor productivity by performing telework, *Telecommunications Policy*, 44(2), 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101868>.

Kim, M., Park, I., An, H., Yun, B., & Yoon, J. (2023). Teleworking Is Significantly Associated with Anxiety Symptoms and Sleep Disturbances among Paid Workers in the COVID-19 Era. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(2), 1488. <https://doi.org/10.3390/ijerph20021488>.

King, N., & Brooks, J. (2018). Thematic analysis in organizational research. In C. Cassell, A. L. Cunliffe, & G. Grandy (Eds.), *The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods: Volume 2: Methods and Challenges* (Vol. 2). Sage

Publications Ltd. <https://methods.sagepub.com/book/the-sage-handbook-of-qualitative-business-and-management-research-methods-v2/i1680.xml>

Lopes, S., Dias, P. C., Sabino, A., Cesário, F., & Peixoto, R. (2023), Employees' fit to telework and work well-being: (in)voluntariness in telework as a mediating variable? *Employee Relations*, 45(1), 257-274. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2021-0441>

Liu, C., Sia, C., & Wei, K. (2008). Adopting organizational virtualization in B2B firms: An empirical study in Singapore. *Inf. Manag.*, 45, 429-437. <https://doi.org/10.1016/j.im.2008.06.005>.

Machado, P. S. X., & Toledo, D. A. C. (2022). Estudo bibliométrico da produção científica sobre o teletrabalho no serviço público em âmbito nacional. *Revista Reuna*, 27(2), 36-55. <https://revistas.una.br/reuna/article/view/1307>

Madureira, C., & Rando, B. (2022). Teleworking in Portuguese public administration during the COVID-19 pandemic: Advantages, disadvantages, work-life balance and motivation. *Work Organisation, Labour & Globalisation*, 16(2), 119–139. <https://www.jstor.org/stable/48691517>

Mael, F. & Ashforth, B. E. (1992), Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organization Behavior*, 13: 103-123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>

Mele, V., Belardinelli, P. & Bellé, N. (2023). Telework in Public Organizations: A Systematic Review and Research Agenda. *Public Administration Review*, 83(6): 1649–1666. <https://doi.org/10.1111/puar.13734>

Mendonça, I., Coelho, F., Ferrajão, P., & Abreu, A. M. (2022). Telework and Mental Health during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(5), 2602. MDPI AG. <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph19052602>

Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), 87-101. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>

Nemteanu, M., & Dabija, D. (2023). Negative Impact of Telework, Job Insecurity, and Work–Life Conflict on Employee Behaviour. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(5), 4182. <https://doi.org/10.3390/ijerph20054182>.

Park, S. & Cho, Y. J. (2022). Does telework status affect the behavior and perception of supervisors? Examining task behavior and perception in the telework context, *The International Journal of Human Resource Management*, 33(7), 1326-1351. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1777183>

Paschoal, T., Silva, P. M. da, Demo, G., Fogaça, N., & Ferreira, M. C. (2022). Qualidade de vida no teletrabalho, redesenho do trabalho e bem-estar no trabalho de professores de ensino público no Distrito Federal. *Contextus – Revista Contemporânea De Economia E Gestão*, 20, 1-12. <https://doi.org/10.19094/contextus.2022.71500>

Portugal. Conselho de Ministros. (2021). *Resolução n. 157/2021*. Declara a situação de calamidade no âmbito da pandemia da doença COVID-19.

Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnica da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. Feevale.

Schein, E. H. & Schein, P.A. (2017) *Organizational Culture and Leadership*. 5th Edition, Wiley & Sons, San Francisco.

Slyke, C., Lee, J., Duong, B., Ma, X., & Lou, H. (2022). Telework Distress and Eustress Among Chinese Teleworkers. *Journal of Global Information Management*, 30(1), 1-29. <https://doi.org/10.4018/jgim.304063>.

Silva, M. R., Barbosa, M. A. S., & Lima, L. G. B. (2020). Usos e possibilidades metodológicas para os estudos qualitativos em Administração: explorando a análise temática. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 14(1). <https://doi.org/10.12712/rpca.v14i1.38405>.

Sinval, J., Marôco, J. (2020) Short Index of Job Satisfaction: Validity evidence from Portugal and Brazil. *PLoS ONE* 15(4): e0231474. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0231474>.

Sousa-Uva, M., Sousa-Uva, A., Sampayo, M. M., & Serranheira, F. (2021) Telework during the COVID-19 epidemic in Portugal and determinants of job satisfaction: a cross-sectional study. *BMC Public Health* 21, 2217. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-12295-2>

Tavares, F., Santos, E., Diogo, A., & Ratten, V. (2021), Teletrabalho nas comunidades portuguesas durante a pandemia COVID-19, *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 15(3), 334-349. <https://doi.org/10.1108/JEC-06-2020-0113>

Vargas, C., Sarmento, C., & Oliveira, P. (2015). Cultural networks between Portugal and Brazil: a postcolonial review. *International Journal of Cultural Policy*, 23(3), 300–311. <https://doi.org/10.1080/10286632.2015.1056175>

Velasco, S. M. V., Pantoja, M. J., & Oliveira, M. A. M. (2023). Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório no Contexto da COVID-19: Percepções entre os Gêneros em Organizações Públicas. *Administração Pública e Gestão Social*, 15(1). <https://doi.org/10.21118/apgs.v15i1.13689>

Vilarinho, K. P. B., Paschoal, T., & Demo, G. (2021). Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? *Revista do Serviço Público*, 72(1), 133-162. <https://doi.org/10.21874/rsp.v72i01.4938>

Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2019). The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 39, 570-593. <https://doi.org/10.1177/0734371X18760124>.

Wang, H., Xiao, Y., Zhang, H., & Chen, X. (2023). Who Knows Me Understands My Needs: The Effect of Home-Based Telework on Work Engagement. *Psychology Research and Behavior Management*, 16, 619 - 635. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S402159>.

**POLICY BRIEF: TELETRABALHO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS:
RECOMENDAÇÕES PARA GESTÃO DE EQUIPES**

Autores: Fernando Thiago e Sónia P. Gonçalves

TELETRABALHO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Recomendações para gestão de equipas

Apresentação

O teletrabalho nas organizações públicas tem se desenvolvido como uma ferramenta de gestão de pessoas que possibilita otimizar o desempenho, aumentar a produtividade e melhorar o bem-estar dos trabalhadores públicos.

Os dados aqui apresentados resultam da pesquisa de pós-doutoramento em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade de Lisboa, denominada: Teletrabalho em Organizações Públicas no Brasil e em Portugal. Nossa pesquisa ouviu 21 gestores de organizações públicas portuguesas e 13 de brasileiras com experiência exitosas em gestão de equipas em teletrabalho nos anos de 2023 e 2024, realizando um estudo comparativo entre estes dois países, integrando o projeto “Teletrabalho: Uma perspectiva integradora do passado, presente, futuro e stakeholders”, financiado pelo Centro de Administração e Políticas Públicas (Acesse em: <https://teletrabalho-uma-perspetiva-integradora-do-passado-presente-fu.webnode.pt/>). Observamos em nossa pesquisa que a utilização do teletrabalho de forma cuidadosa e estratégica tem sido o diferencial benéfico e sustentável para as organizações públicas.

Diante do exposto, este documento tem como objetivo apresentar recomendações a partir das melhores práticas identificadas na nossa pesquisa.



Principais descobertas de nossa pesquisa

- ➔ A modernização das estruturas públicas e o apoio e capacitação das lideranças são essenciais para o sucesso do teletrabalho.
- ➔ Principais atividades realizadas incluem serviços administrativos, atendimento e projetos.
- ➔ Vantagens como redução de custos, melhor desempenho e qualidade de vida contrastam com desafios de comunicação e trabalho em equipe.
- ➔ Legislação precisa ser flexível e adequada para atender às demandas do teletrabalho, segundo gestores de ambos os países.
- ➔ O trabalho presencial precisa ter intenção e/ou propósito, justificando a necessidade da presença dos trabalhadores.
- ➔ A mudança cultural da avaliação de desempenho por controle de presença para controle de resultados carece de preparo da chefia, confiança na equipe e preparo dos trabalhadores.

Recomendações a partir das **Melhores** **PRÁTICAS**



Aspectos Estratégicos do Teletrabalho nas Organizações Públicas

Teletrabalho na Perspectiva Estratégica

- Use o teletrabalho como estratégia de gestão de pessoas, atendendo principalmente o interesse público.
- Alinhe o modelo de teletrabalho à estratégia organizacional, priorizando resultados sobre controle físico.
- Utilize o teletrabalho para dimensionar a força de trabalho. Neste caso, a utilização de pessoal em teletrabalho pode focar em projetos estratégicos e atividades que são preteridas pelo pessoal que está no presencial.
- Adote o teletrabalho. Ele pode contribuir para a promoção da equidade, especialmente para atender às necessidades específicas de grupos diversos, garantindo um ambiente de trabalho mais inclusivo e acessível.
- No teletrabalho, equilibre flexibilidade e responsabilidade, adaptando-se às características da organização.
- Decida adotar o teletrabalho após uma avaliação das atividades operacionais e gerenciais, evite decisões *top-down*.
- Determine o trabalho presencial com intenção, deve ser justificado por atividades que exigem presença física.
- Utilize a estratégia *people oriented* no teletrabalho, buscando promover um alinhamento estratégico real e garantindo que cada colaborador entenda sua função no processo.
- Recomenda-se que atividades que podem ser realizadas remotamente sejam priorizadas para evitar desmotivação.
- Administre seu pessoal com confiança e responsabilização.
- Realize diagnósticos de gestão de pessoas e de processos para identificar práticas essenciais do trabalho presencial.

O Problema é do Negócio ou do Teletrabalho?

- Investigue se os problemas enfrentados nas organizações derivam da adaptação ao teletrabalho ou de deficiências de gestão.
- Considere que o teletrabalho pode evidenciar problemas de gestão preexistentes, em vez de ser a causa de falhas no desempenho.
- Identifique questões estruturais, como comunicação ineficaz, metas indefinidas, responsabilidade e foco exclusivo em problemas emergenciais, que são comuns em equipes mal geridas.
- Desenvolva competências de planejamento e organização nas chefias para a implementação eficaz do teletrabalho.
- Utilize ferramentas de gestão de mudanças para apoiar o processo de adaptação ao teletrabalho.

Tarefas Presenciais e Remotas

- Entenda que o teletrabalho busca flexibilidade e eficiência. Para isso, é fundamental identificar claramente as tarefas que podem ser realizadas remotamente e aquelas que exigem presença física. As adaptações realizadas durante a pandemia oferecem exemplos e lições valiosas sobre esse processo.
- Reduza as resistências ao teletrabalho, demonstrando o valor da presença física apenas quando necessário.
- Considere que funções que exigem interação presencial, como fiscalizações *in loco*, manutenção de *hardware* e de espaços, enfrentam desafios na adaptação ao teletrabalho.

Teletrabalho e presencial: o Híbrido

- Utilize o modelo híbrido alinhando as expectativas de gestores e trabalhadores, garantindo que ambos compreendam suas responsabilidades e objetivos.
- Adote a gestão por resultados como elemento essencial para o sucesso do trabalho híbrido, focando na entrega e no desempenho.
- Priorize o controle de resultados, em vez de focar no controle de frequência, especialmente no ambiente presencial, dando mais ênfase à produtividade e aos objetivos alcançados.
- Equilibre a flexibilidade e a autonomia no modelo híbrido, adaptando-se às necessidades e características específicas da organização.

Selecionar pessoas para o teletrabalho

- Impessoalize o direito ao teletrabalho para atividades que podem ser realizadas remotamente, garantindo igualdade no acesso.
- Aplique flexibilidade e autonomia aos critérios de seleção e distribuição de vagas para o teletrabalho, permitindo adaptações conforme as necessidades da organização.
- Garanta a autonomia das chefias setoriais para realizar adaptações às realidades locais, evitando uniformizações inadequadas.
- Utilize editais para a concessão de vagas em teletrabalho. Embora menos ágil e mais rígido, o processo promove impessoalidade, permite controle na distribuição de vagas e oferece oportunidades justas aos servidores interessados.

- Avalie e ajuste continuamente critérios como a natureza das atividades, desempenho profissional e propensão ao teletrabalho, garantindo a adequação às necessidades organizacionais.
- Utilize a flexibilidade e autonomia do teletrabalho para selecionar pessoas com base em competências comportamentais e habilidades, e não apenas por conhecimentos e/ou outras formas quantitativas.
- Evite o critério de tempo de serviço como fator único, pois ele pode gerar desigualdade ao favorecer trabalhadores mais antigos em detrimento dos novos.
- Realize lançamentos periódicos de editais com cautela, pois eles podem gerar ansiedade entre trabalhadores devido à concorrência e ao caráter transitório das concessões.
- Adote uma abordagem flexível e estratégica para o teletrabalho, sem cotas rígidas para modalidades local ou internacional
- Analise individualmente as solicitações de teletrabalho no exterior e aprove-as caso se alinhem com o interesse público, mesmo diante das limitações normativas.



Preparação e Capacitação de Pessoas

Preparação e apoio às chefias

- Realize treinamentos práticos em delegação, comunicação, empatia, gestão de conflitos, planejamento e gestão por resultados, pois contribuem para os resultados no teletrabalho.
- Vincule capacitação específica em gestão de equipes e liderança às promoções para garantir melhor adesão.
- Priorize a confiança, transparência e apoio mútuo entre gestores e equipes.
- Estabeleça metas equilibradas e factíveis entre chefias e equipes, pois isso contribui para a clareza, mensurabilidade e autonomia dos trabalhadores.
- Monitore o bem-estar dos trabalhadores para prevenir sobrecargas e adoecimentos.
- Utilize ferramentas de monitoramento de desempenho e gerenciamento remoto de tarefas para otimizar a produtividade no teletrabalho.
- Realize pesquisas de clima organizacional para identificar necessidades de melhoria e promover ajustes estratégicos.
- Ofereça suporte contínuo aos gestores, como mentorias, consultorias e espaços de troca de experiências, fortalecendo as práticas de liderança.
- Valorize o bem-estar sem comprometer os resultados organizacionais, pois isso potencializa o engajamento das equipes.
- Selecione líderes com base em competências gerenciais, além das técnicas, para elevar a eficiência da gestão.

Estilo de Liderança no teletrabalho

- Adote um estilo de liderança colaborativo e empático.
- Incentive a participação ativa dos trabalhadores na definição de metas.
- Valorize a colaboração e o reconhecimento das conquistas.
- Evite controles rígidos, complexos e promova autonomia.
- Crie um ambiente onde os trabalhadores se sintam parte de uma equipe coesa.
- Reconheça as contribuições de todos, sem medo de represálias.
- Apoie a liderança com uma cultura organizacional de confiança.
- Utilize o teletrabalho como uma ferramenta de confiança, não de controle.
- Promova o equilíbrio entre o desempenho e a qualidade de vida dos trabalhadores.
- Mantenha o espírito de equipe, mesmo no ambiente remoto.

Confiança na Equipe

- Estabeleça uma relação de confiança mútua entre líderes e equipes.
- Incentive a delegação de responsabilidades com clareza, evitando controles excessivos.
- Invista em transparência para fortalecer o alinhamento estratégico.
- Garanta que todos compreendam seu papel no contexto organizacional.
- Valorize a autonomia dos trabalhadores em suas funções.
- Crie um ambiente de trabalho que incentive o compromisso individual.
- Ofereça suporte contínuo para alinhar expectativas e responsabilidades.

Treinamento para o Teletrabalho

- Promova treinamentos específicos para líderes e equipes sobre gestão remota.
- Ofereça cursos de maior duração para lideranças e treinamentos básicos para os trabalhadores.
- Invista em capacitações que promovam a transição de controle de horário para gestão por resultados, que proporcionem competências de gestão de tempo e equilíbrio trabalho/vida pessoal.
- Alinhe gestores com práticas modernas de teletrabalho e gestão de entregas.
- Realize treinamentos iniciais para novos servidores adaptarem-se rapidamente ao teletrabalho.
- Esclareça funções e ferramentas necessárias para acelerar a integração no modelo remoto.
- Capacite equipes no uso de ferramentas para medir produtividade e desempenho.
- Garanta que treinamentos sejam contínuos para acompanhar as mudanças nas práticas de teletrabalho.

Características dos trabalhadores para o Teletrabalho

- Disciplina de manter a rotina e o foco mesmo sem supervisão direta.
- Autogerenciamento de forma a organizar tarefas de forma independente e eficaz.
- Comprometimento organizacional, alinhando aos propósitos da organização e garantindo qualidade nas entregas.
- Capacidade de conciliação entre as responsabilidades domésticas e profissionais.
- Flexibilidade para adaptar-se às mudanças do ambiente remoto, mas sem comprometer a produtividade.
- Habilidades, conhecimentos e facilidade com tecnologias da informação e comunicação.
- Aspectos não comuns: - excelente avaliação de desempenho no presencial; e - teletrabalho só após o período de *onboard* e adaptação à cultura organizacional.



Comunicação, Integração e Cultura Organizacional

Comunicação

- Realize reuniões periódicas para garantir o alinhamento e engajamento contínuo das equipes.
- Promova a integração virtual por meio de ferramentas como WhatsApp e eventos internos para manter o sentimento de pertencimento.
- Adapte a comunicação às necessidades individuais, considerando o nível de autonomia e experiência de cada trabalhador.
- Estabeleça canais claros e eficazes evitando dispersão de tarefas e conflitos internos.
- Incentive a iniciativa individual motivando os trabalhadores a buscar e realizar as tarefas de forma proativa.

Registos das Comunicações

- O teletrabalho promove a comunicação registada. Isto ajuda a obter maior clareza e rastreabilidade.
- Incentive práticas de comunicação síncronas e registadas, promovendo transparência.
- Desenvolva uma cultura de registos, levando a responsabilidade organizacional e decisões informadas.
- Utilize ferramentas digitais de gestão documental com acesso e análise mais eficientes.
- Faça melhoria contínua nos processos, de forma a torná-los mais eficientes e ágeis.

Network com Setores Externos

- Priorize reuniões presenciais para eventos estratégicos e negociações de alto impacto.
- Utilize ferramentas como SharePoint, Outlook e Google Apps para comunicação e execução eficiente.
- Adote agendas híbridas, equilibrando rotinas remotas e encontros presenciais críticos.
- Promova integração intersetorial por meio de eventos periódicos e reforço de parcerias.
- Incentive contatos regulares com *stakeholders* externos. Use videoconferências ou ligações para manter proximidade com parlamentares, membros da sociedade civil e demais parceiros-chave.

Ações de Integração e Conexão

- Organize eventos presenciais periódicos para fortalecer vínculos e promover interação entre servidores.
- Planeje encontros anuais, incluindo festas temáticas como junina e celebrações de fim de ano, para maximizar adesão e engajamento.
- Garanta a participação de trabalhadores de diferentes regiões para promover equidade e senso de pertencimento.
- Inclua reuniões presenciais intencionais para resolver questões complexas ou melhorar a integração das equipes.
- Valorize atividades de interação espontânea e evite compulsoriedade para atender às diferentes preferências dos servidores.
- Utilize encontros presenciais como estratégia para reconstruir confiança, mitigar a perda de vínculos interpessoais, otimizar o clima organizacional e a produtividade.
- Envolver gestores táticos e operacionais no planejamento de ações para garantir alinhamento com as expectativas da equipe.
- Avalie regularmente o impacto das iniciativas de integração para ajustar estas práticas e atender às necessidades dos trabalhadores.
- Estabeleça uma cultura organizacional que valorize a colaboração híbrida, equilibrando autonomia e conexão.

Transparência para Controle Social

- Disponibilize informações detalhadas sobre atividades e desempenho dos trabalhadores para promover confiança interna e da sociedade.
- Adote painéis de transparência que facilitem o acesso a dados sobre missões e períodos de atuação no teletrabalho.
- Crie sistemas para consulta de planos de trabalho, fortalecendo a *accountability*.
- Utilize ferramentas para monitorar produtividade e reduzir riscos de falhas.

Mudança Cultural

- Promova uma cultura focada em resultados, substituindo o controle presencial ou de tempo de trabalho por avaliações baseadas em entregas.
- Incentive gestores a adotar práticas de organização, comunicação clara e definição de prioridades.
- Ofereça autonomia aos trabalhadores, fortalecendo a confiança e o senso de propósito.
- Invista em ações de integração, como eventos e trocas virtuais, para reforçar o engajamento das equipes.
- Utilize o teletrabalho como ferramenta estratégica para ampliar o recrutamento e retenção de talentos, independentemente da localização.
- Prepare líderes para o modelo de gestão por resultados com treinamentos específicos em gestão de conflitos, alinhamento de expectativas e processos claros.
- Enfrente desafios do teletrabalho híbrido, criando estratégias para integrar equipes presenciais e remotas de forma coesa.
- Reforce a flexibilidade do teletrabalho como uma ferramenta de gestão por resultados, não como um fim, ajustando-o às demandas do trabalho.



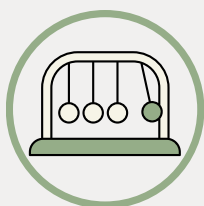
Gestão de Desempenho e Resultados no Teletrabalho

Planejamento e Avaliação de Desempenho

- Analise a possibilidade de elaborar planos de trabalho individuais se as atividades são facilmente mapeadas e planos de trabalhos conjuntos ou por equipes para trabalhos por projetos, centrais de atendimentos, políticas públicas, etc.
- É recomendável que a periodicidade da avaliação seja menor para trabalhos muito bem parametrizados e rotineiros e maior para trabalhos de inovação, desenvolvimento de novos produtos, políticas, etc.
- Avaliação de desempenho menor que quinzenal torna o processo moroso. É recomendável que seja realizado no mínimo a cada mês.
- Use métricas claras, objetivas e adaptáveis para cada área e equilibre metas desafiadoras e realistas para motivar as equipes.
- Busque balancear e justiça no estabelecimento de metas para gestores e equipes.
- Realize avaliações periódicas para ajustar metas e acompanhar o progresso.
- Caso o trabalhador não se adapte ou não cumpra com o planejado, considere recuar para o trabalho presencial até o mesmo adquirir as competências necessárias para o teletrabalho.

Controle e Acompanhamento de Indicadores de teletrabalhadores

- Monitore o absenteísmo e dados de afastamentos por licenças médicas para avaliar para identificar padrões e adotar ações corretivas.
- Acompanhe indicadores de rotatividade de pessoal para detectar problemas de retenção.
- Realize pesquisas periódicas de satisfação para medir a aceitação do teletrabalho.
- Avalie o engajamento das equipes para ajustar a gestão do modelo adotado.
- Analise a metodologia e eficácia das reuniões virtuais para garantir a produtividade.
- Identifique a necessidade de momentos presenciais para fortalecer o vínculo entre as equipes.
- Monitore a comunicação interna para garantir a fluidez das interações.
- Ofereça e acompanhe *feedbacks* regulares para melhorar o fluxo de informações.



Retenção, Motivação e Conflitos

Motivação da Equipe

- Relacione o trabalho com um propósito claro para aumentar o engajamento.
- Ofereça autonomia na gestão de tarefas e tempo para aumentar a motivação.
- Estimule o diálogo constante entre gestores e equipes para detectar possíveis desconexões.
- Ajuste funções e responsabilidades conforme habilidades e interesses dos trabalhadores.
- Monitore o clima organizacional, rendimento e o engajamento dos trabalhadores para identificar rapidamente quando há falta de motivação.
- Proporcione oportunidades de desenvolvimento para manter os trabalhadores motivados e engajados.
- Crie um ambiente de trabalho onde os trabalhadores se sintam valorizados e reconhecidos à distância.

Retenção e Rotatividade de Pessoal

- Utilize o teletrabalho como ferramenta eficaz para atrair e reter talentos, oferecendo flexibilidade de local e tempo, além de qualidade de vida.
- Destaque-se como organização oferecendo teletrabalho, atraindo profissionais que buscam flexibilidade alinhada às suas necessidades pessoais.
- Permita que trabalhadores em locais distantes ou no exterior mantenham seus cargos por meio do teletrabalho, eliminando a necessidade de deslocamento físico.
- Evite remoções, redistribuições, afastamentos e desligamentos de bons trabalhadores utilizando o teletrabalho, especialmente em casos de acompanhamento de cônjuge e cuidados com a saúde de familiares.

Gestão de Conflitos

- Reduza conflitos no teletrabalho alinhando estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas, comunicação e interação remota, mitigando ruídos de comunicação e problemas de equidade na distribuição de vagas.
- Gerencie a comunicação e os relacionamentos para mitigar tensões entre trabalhadores e chefias, criando soluções colaborativas que equilibrem demandas pessoais e profissionais.
- Implemente políticas de consequência, como descontos na remuneração ou desligamento, para reforçar a disciplina e a eficiência organizacional.
- Garanta segurança jurídica nas práticas de gestão de conflitos por meio de uma legislação clara e aplicável, fortalecendo a confiança nos processos.
- Crie iniciativas no teletrabalho que promovam a colaboração, como competições ou desafios coletivos, para fortalecer o espírito de equipe.

Recrutamento e Onboarding

- Utilize o teletrabalho para contratar profissionais com base em competências, independentemente da localização geográfica, especialmente em processos de recrutamento interno.
- Implemente o teletrabalho, uma vez que pode oferecer oportunidades de crescimento para profissionais anteriormente limitados ao modelo presencial, incluindo a possibilidade de ascensão a cargos de liderança.
- Padronize o processo de *onboarding* para garantir uma experiência uniforme a todos os trabalhadores, melhorando a integração e adaptação.
- Esclareça as demandas de teletrabalho logo no início para aumentar a eficiência e acelerar a adaptação dos novos trabalhadores.
- Amplie o *onboarding* para além das atividades de trabalho, promovendo a integração das pessoas e a adaptação à cultura organizacional.



Aspectos Operacionais e Práticos do Teletrabalho

Flexibilidade de Horário

- Garanta que a flexibilidade de horário permita o cumprimento das entregas e metas, atendendo ao interesse público.
- Promova a flexibilidade para adaptar-se às necessidades do serviço e da equipe, assegurando que não comprometa a entrega das tarefas e o desempenho do time.
- Estabeleça horários fixos ou janelas de trabalho em áreas com alta pressão ou prazos programados para garantir o cumprimento de prazos críticos.
- Adote abordagens flexíveis de horário conforme o estilo de gestão e a natureza do trabalho, obtendo melhores resultados em contextos menos restritivos.
- Implemente a flexibilidade de forma ponderada, considerando as demandas do serviço e as necessidades individuais dos trabalhadores.
- Quando oportuno, organize equipes com horários diferenciados, como em fusos horários distintos ou em rodízio, para operar 24h por dia, agilizando demandas com prazos mais curtos.

Atividades Presenciais de Pessoal em Teletrabalho

- Planeje o trabalho presencial de pessoal em teletrabalho com foco em momentos estratégicos, como planejamento, capacitação, ideação ou atividades impossíveis de realizar à distância.
- Estruture o trabalho presencial no modelo híbrido para tarefas, eventos ou necessidades que não possam ser atendidas com a mesma eficácia no remoto.
- Realize encontros presenciais esporádicos e com propósito para otimizar interações, fortalecer a equipe, e gerar senso de pertencimento e identificação com a organização.
- Defina dias fixos para o trabalho presencial alinhados a objetivos claros, como reuniões de resultados, planejamento ou atividades colaborativas.
- Evite a presença física sem propósito ou justificativa para prevenir insatisfações e custos extras para o trabalhador e a organização.

Infraestrutura de Trabalho

- Na medida do possível ofereça equipamentos utilizados pelos teletrabalhadores para melhorar a ergonomia no *home office*.
- Avalie a estrutura de trabalho do teletrabalhador para evitar problemas relacionados à saúde física e mental.
- Organize processos logísticos eficientes para entrega e retirada de materiais de trabalho.
- Garanta suporte técnico constante para resolver questões de conectividade e facilitar o acesso remoto.
- Implemente soluções tecnológicas, como VPNs, para facilitar o trabalho e promover segurança de dados e informações.

Semana de 4 Dias

- Possibilite a semana de 4 dias no teletrabalho para melhorar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, mas garantindo as entregas e resultados.
- Ofereça mais tempo para atividades pessoais e práticas esportivas, incentivando a saúde mental e física.
- Planeje a implementação da semana reduzida com foco na eficiência e manutenção da produtividade.
- Realize adaptações para manter os níveis de serviço e a continuidade das operações durante a implementação.



Segurança, Saúde e Sustentabilidade no Teletrabalho

Segurança da Informação

- Implemente dispositivos e redes seguras para proteger os dados no teletrabalho.
- Ofereça treinamentos regulares sobre segurança da informação para todos os trabalhadores.
- Estabeleça políticas claras sobre o acesso e compartilhamento de dados em ambientes de teletrabalho.
- Quando disponibilizado pela organização, utilize equipamentos corporativos para garantir maior proteção dos dados, evitando o uso de dispositivos pessoais.
- Crie normas para minimizar riscos de vazamento de informações, como o controle do acesso a dispositivos de trabalho.
- Considere o impacto do ambiente doméstico na segurança digital e tome medidas para evitar a perda da integridade e compartilhamento involuntário de dados.

Benchmarking e Aprendizado Contínuo

- Aplique *benchmarking* uma vez que oferece oportunidades de aprendizado com outras organizações sobre teletrabalho.
- Realize pesquisas sobre boas práticas e aplique as soluções eficazes internamente.
- Promova a comunicação aberta entre gestores e trabalhadores para ajustes contínuos nas práticas de gestão.
- Ouça as experiências e sugestões dos trabalhadores para aprimorar o ambiente de teletrabalho.
- Fomente o aprendizado mútuo entre gestores e trabalhadores para resolver desafios comuns do teletrabalho.
- Estimule a colaboração e a flexibilidade, adaptando práticas conforme as necessidades dos trabalhadores.
- Invista no aprendizado contínuo, ajustando as práticas de gestão à medida que novas realidades do teletrabalho surgem.

Conforto psicológico e físico

- Acompanhe os teletrabalhadores não apenas pelas entregas das tarefas, mas também na metodologia de trabalho, possibilitando identificar problemas relacionados à ergonomia, saúde física e mental.
- Estabeleça uma comunicação humanizada com os trabalhadores, incentivando o cuidado e o apoio emocional.
- Ofereça apoio psicológico e físico personalizado para melhorar o conforto dos trabalhadores no teletrabalho.
- Envie materiais e equipamentos de trabalho com mensagens de apoio, presentes simbólicos e/ou ações personalizadas para fortalecer o vínculo emocional com a organização e valorizar os trabalhadores.
- Distribua materiais práticos para o *home office*, como avisos de porta ou mesa "estou em reunião", "estou em teletrabalho", para minimizar distrações.
- Dentro do possível, providencie mobiliário adequado para o conforto físico, como mesas, cadeiras ajustáveis, apoio para mãos, pés, etc., especialmente para trabalhadores com dores, espaço ou equipamentos inadequados.
- Organize a logística de entrega dos itens de apoio, garantindo praticidade e comprometimento com o bem-estar dos trabalhadores.
- Ofereça apoio emocional regular com espaço para desabafos e encaminhamentos adequados.
- Disponibilize serviços psicológicos acessíveis, como consultas virtuais, para cuidar da saúde mental dos trabalhadores.
- Promova parcerias com academias e programas de saúde que combinem atividades físicas e apoio psicológico.
- Crie uma cultura de apoio mútuo, com gestos simples, mas significativos, para manter os trabalhadores motivados e engajados no teletrabalho.



Conclusões

O teletrabalho pode ser uma solução eficaz para as organizações públicas, desde que implementado de forma planejada e estratégica. Para melhorar a gestão de pessoas no modelo remoto, recomenda-se: investir na capacitação de gestores de equipes, estabelecer políticas claras de comunicação, adotar tecnologias seguras para gestão de dados e oferecer suporte à infraestrutura necessária para os trabalhadores. Além disso, é fundamental acompanhar continuamente o desempenho, promover ações de integração, saúde e garantir flexibilidade para melhorar a motivação.

O teletrabalho, como tendência crescente, exige uma adaptação constante às necessidades dos trabalhadores e da administração pública. Para garantir sua eficácia a longo prazo, as organizações devem revisar regularmente suas práticas, ajustando-as à evolução das demandas e tecnologias, mantendo sempre o foco na melhoria da qualidade do serviço público.

Pesquisadores



Fernando Thiago

Pesquisador de Pós-doutoramento em Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa (ISCSP). Professor dos Cursos de graduação em Administração e do Mestrado em Administração Pública da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)/Brasil.

E-mail: fernando.t@ufms.br



Sónia P. Gonçalves

Professora e pesquisadora do ISCSP. Doutora em Psicologia do Trabalho e das Organizações pelo ISCTE-IUL e Doutora em Gestão pela Universidade Lusíada. Investigadora no Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP-ISCSP) e coordenadora da Unidade de Missão Bem-Estar do ISCSP. Membro da Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas.

E-mail: sonia-goncalves@edu.ulisboa.pt

**PROJETO DE PESQUISA: MODELO DE AVALIAÇÃO DE MATURIDADE DE
GESTÃO DE PESSOAS EM TELETRABALHO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

Autores: Fernando Thiago e Sónia P. Gonçalves

Projeto: Modelo de avaliação de maturidade de gestão de pessoas em teletrabalho em organizações públicas

Resumo.

O teletrabalho tem se tornado um desafio para a gestão de pessoas, devido seu modelo que propõe flexibilidade e autonomia na execução das tarefas, especialmente no setor público devido a características específicas como *accountability*, controle fiscal, político e estrutura organizacional. Estes desafios requerem instrumentos de avaliação para acompanhamento e diagnósticos, com fins de identificar padrões e fatores que podem ser melhorados a partir de ações previamente planejadas. Em nossas revisões, não encontramos um instrumento específico para avaliar a maturidade da gestão de pessoas em teletrabalho na administração pública, sendo esta uma oportunidade de contribuição. Este projeto busca desenvolver e validar um modelo de avaliação de maturidade para essa gestão, fornecendo uma ferramenta de diagnóstico estruturado sobre suas práticas e desafios. Para isso, será conduzida uma pesquisa mista em duas etapas. A primeira consiste na coleta de informações por meio de revisão de literatura e entrevistas semiestruturadas com especialistas, permitindo a formulação das sentenças que comporão o instrumento. A segunda etapa envolve a validação semântica e estatística, garantindo precisão e aplicabilidade. A validação semântica será feita por juízes especialistas, enquanto a validação estatística utilizará Análise Fatorial Exploratória (AFE) para verificar a estrutura do instrumento. Espera-se que os resultados ofereçam um modelo de avaliação da gestão de pessoas em teletrabalho confiável e aplicável, contribuindo com os gestores públicos na formulação de estratégias baseadas em dados. Além disso, a pesquisa preenche uma lacuna na literatura ao fornecer um modelo específico para a administração pública, diferenciando-se de estudos anteriores focados no setor privado ou em aspectos isolados do teletrabalho.

Palavras-chave: Teletrabalho, Trabalho remoto, Teletrabalho em organizações públicas, gestão de pessoas em teletrabalho, Escalas de Avaliação de Gestão, Maturidade em gestão.

Introdução

O teletrabalho tem sido caracterizado como uma forma de realizar as atividades laborais fora do local de trabalho convencional, normalmente com flexibilidade no horário, com uso de tecnologias de informação e comunicação e autonomia para escolha do modelo pelos gestores e trabalhadores (Mele et al., 2023).

A gestão de pessoas em teletrabalho possui uma dinâmica ímpar para a gestão de organizações públicas, considerando a necessária *accountability*, controle social e estrutura de trabalho, trazendo desafios e oportunidades, exigindo novas abordagens de liderança e práticas de gestão de recursos humanos para garantir a qualidade de vida no trabalho e a eficiência organizacional (Stanciu et al., 2023, Wang et al., 2023, Mele et al., 2023).

Dentro da perspectiva estratégica, avaliar a gestão de pessoas em teletrabalho tem sido um destes desafios, considerando ainda não haver um instrumento de diagnóstico para a administração pública que trate deste construto como um todo, sendo esta uma oportunidade de pesquisa relevante para a área, especialmente no que toca à modelos de maturidade de gestão.

A maturidade de gestão refere-se ao nível de desenvolvimento e sofisticação das práticas de gestão dentro de uma organização. A avaliação deste nível é realizada por meio de modelos de maturidade, identificando as competências e eficácias em áreas de gestão, como a área de pessoas. Pesquisas recentes mostram que a maturidade de gestão reflete o desenvolvimento das práticas organizacionais, impactando cultura, desempenho e integração de sistemas (Kuo & Tsai, 2017, Deszczyński, 2021).

A avaliação da gestão de pessoas em teletrabalho é um campo emergente que busca entender e medir a eficácia, percepções e comportamentos dos trabalhadores em ambientes de trabalho remoto. Em nossas revisões da literatura, uma escala de avaliação de maturidade ainda

não foi desenvolvida para o teletrabalho e uma escala de avaliação do teletrabalho não foi desenvolvida especificamente para a administração pública.

Estudos recentes apresentaram escala para avaliação do teletrabalho não especificamente para administração pública como um todo mas para professores de escola primária (Mamani-Benito et al., 2022), desempenho profissional em teletrabalho (Millones-Liza & García-Salirrosas, 2022), comportamento contraproducente (Silva & Martins, 2023).

Outros estudos trouxeram medidas que envolvem o teletrabalho, sendo desenvolvidas para avaliar o teletrabalho em conjunto com os fatores: estresse, esgotamento e bem-estar (Pelly et al., 2022; Núñez-Sanchez et al., 2022), ambiente, preferência pela frequência e localização (Liang et al., 2023), insegurança no emprego (Rusu et al., 2023), solidão, satisfação com a vida, uso problemático da Internet e comportamentos de segurança (Deutron et al., 2021), tecnoestresse, distanciamento psicológico, carga de trabalho e bem-estar (Mondo et al., 2023), liderança inclusiva e motivação de proteção (Tsang et al., 2024), compromisso familiar, fornecimento de instalações, isolamento social e estresse no trabalho (Shiuen et al., 2022), custos de financiamento imobiliário, bem estar no trabalho em casa, nível de depressão e ambiente construído (Zull Kepili et al., 2023), abandono do teletrabalho, suporte de supervisão, cultura hierárquica, orientação ao serviço e ligações com instituições externas (Kwon, Cho & Song, 2023), interferência na vida profissional, produtividade, confiança organizacional e flexibilidade (Balgiu, 2022) e suporte gerencial ao teletrabalhador (Mourão et al., 2023).

As diferenças significativas entre a gestão de pessoas em organizações públicas e privadas motivam a elaboração de uma escala de maturidade exclusiva para gestão pública, uma vez que os gestores públicos precisam lidar com um ambiente de partes interessadas mais complexo, exigências e responsabilização mais rigorosas, objetivos mais ambíguos, menos autonomia e valores diferentes quando comparados à gestão de organizações não públicas (Boye, 2022). Além disso, os estudos pregressos preteriram a criação e validação semântica e estatística de escala para avaliar gestão de pessoas em teletrabalho para organizações públicas, sendo este também um catalizador motivacional para esta pesquisa, possibilitando um instrumento gerencial robusto para diagnósticos organizacionais com vistas a elucidar aspectos que necessitam de melhorias em relação ao teletrabalho nestas organizações.

Portanto, este artigo propõe a elaboração e validação de um modelo de avaliação de maturidade para gestão pública de pessoas em teletrabalho.

Revisão da literatura

Gestão de pessoas em teletrabalho em organizações públicas

A gestão de pessoas no teletrabalho em organizações públicas é um tema complexo e multifacetado, que envolve desafios e oportunidades únicas. O teletrabalho, definido como a atividade profissional realizada fora do local de trabalho tradicional, com o uso de tecnologias de informação e comunicação, tem se tornado cada vez mais comum, impulsionado por fatores como a pandemia de COVID-19 (Junça Silva, 2023).

Um dos principais desafios na gestão de pessoas em teletrabalho é a necessidade de manter a produtividade e o desempenho dos colaboradores, além de aspectos tecnológicos, saúde do trabalhador e questões ambientais. Estudos indicam que a produtividade no teletrabalho está ligada ao uso adequado da tecnologia (Shah & Manna, 2020), o que significa que as organizações precisam garantir que os seus trabalhadores tenham acesso a equipamentos e conexões de Internet eficazes (Vicerra et al., 2020). No entanto, a pesquisa também aponta que muitos trabalhadores se sentem neutros em relação à produtividade quando comparado com o trabalho no escritório, com apenas uma minoria a relatar ser mais produtiva no teletrabalho. Por outro lado, Thiago e Gonçalves (2024) mostram que nas organizações públicas, o

teletrabalho permitiu a continuidade dos trabalhos durante o período pandêmico da Covid-19 e ainda proporcionou melhores desempenhos, especialmente após este período.

Um catalizador importante para a produtividade e equilíbrio dos trabalhadores é a manutenção da comunicação e da colaboração entre os membros da equipe. Neste aspecto, o aprendizado contínuo do uso de ferramentas de informação e comunicação tem sido relevante para os resultados pessoais, de equipes e organizacionais no teletrabalho, além da intensidade das comunicações intra-equipes e entre líderes e trabalhadores (Thiago & Gonçalves, 2024; Vicerra et al., 2020).

Um dos maiores problemas na adoção do teletrabalho tem sido o desenvolvimento de competências dos gestores em trabalhar com equipes remotas, o que, conseqüentemente, tem gerado relutância na liberação e na adoção mais expressiva dos programas de teletrabalho nas organizações públicas. Os gestores podem ser relutantes em permitir que os colaboradores trabalhem remotamente devido a preocupações com a falta de controle e incerteza sobre o desempenho. Neste ponto, a consolidação de políticas públicas de gestão de pessoas que incluem o teletrabalho, permite maior segurança na adoção pelos gestores (Thiago & Gonçalves, 2024).

Estas políticas públicas de gestão de pessoas também proporcionam confiança e segurança aos trabalhadores. As organizações públicas podem estabelecer acordos claros com os trabalhadores sobre o teletrabalho, definindo expectativas de desempenho e responsabilização (Nemteanu; Dabija, 2021). A confiança entre os membros da equipe tem fator relevante para o desempenho no teletrabalho (Vicerra et al., 2020).

Além dos desafios, o teletrabalho também apresenta oportunidades para as organizações públicas. Por exemplo, o teletrabalho pode proporcionar aos colaboradores maior flexibilidade de horários, o que pode levar a um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Méle et al., 2023). Além disso, o teletrabalho pode permitir que as organizações públicas atraiam e retenham talentos (Parent-Lamarche, 2022).

A gestão de trabalhadores remotos em organizações públicas requer estratégias para monitoramento da saúde mental e promoção do bem-estar dos funcionários. O trabalho remoto pode resultar em isolamento social, afetando a colaboração e a satisfação profissional. Assim, a aplicação de programas para apoio social, como programas de integração, suporte psicológico e comunicação estruturada para mitigar impactos negativos (Deutron et al., 2021, Mondo et al., 2023).

A avaliação da capacidade dos funcionários para o trabalho remoto deve considerar múltiplas variáveis que influenciam a adaptação ao modelo, em fatores como velocidade e estabilidade da conexão à Internet, disponibilidade e adequação dos equipamentos de TI, nível de proficiência em ferramentas digitais e compatibilidade das atividades desempenhadas com o regime remoto. A identificação dessas variáveis possibilita a alocação mais eficiente de recursos tecnológicos e a definição de critérios para elegibilidade ao trabalho remoto (Vicerra et al., 2020).

O teletrabalho, enquanto política de gestão de pessoas, pode ser utilizado dentro de uma estratégia de responsabilidade socioambiental, como a utilização de uma gestão de recursos humanos sustentável, na qual questões sociais importantes como o trabalho de mães que precisam cuidar de seus filhos, redução do desemprego em áreas rurais e mais distantes dos grandes centros e impacto do tráfego de veículos (Dima et al., 2019).

A gestão de trabalhadores remotos em organizações públicas constitui um campo dinâmico que exige planejamento estratégico contínuo. A capacidade de enfrentar desafios estruturais, tecnológicos e gerenciais determinará a efetividade das iniciativas implementadas. Dessa forma, a adoção de diretrizes baseadas em boas práticas e evidências empíricas tem potencial para maximizar os benefícios do trabalho remoto, equilibrando produtividade organizacional e bem-estar dos funcionários.

Medidas e fatores da avaliação do teletrabalho

Escalas de avaliação por meio da percepção de pessoas tem sido utilizada estrategicamente na gestão de organizações para diagnosticar aspectos que de alguma forma influenciam seus resultados. Para o teletrabalho não é diferente, a literatura atual tem apresentado uma diversidade de fatores que influenciam o desempenho das organizações quando o adotam (Méle et al., 2023), os quais podem ser utilizados para gerar diagnósticos que avaliam a maturidade da gestão neste quesito.

Realizamos nossa revisão sistematizada da literatura por meio dos termos e marcadores booleanos (telework* OR telecommut* OR “home office” OR “work* at home” OR “work* at anywhere” OR “home-based telework*” OR “homework*” OR “work* from home” OR “work* remot*” OR “smart work*” OR “agile work*” OR “flexible work*”) AND (scale OR instrument OR questionnaire OR measurement OR issues) AND (“public organization” OR “public management” OR “public administration” OR “public enterprise*” OR “public compan*” OR “public agenc*” OR govern* OR “public sector”), utilizando como primeiro critério de exclusão artigos fora do período de 2019 a 2024, literatura cinzenta e fora das áreas de ciências sociais, negócios, gestão e contabilidade, economia, econometria e finanças, psicologia, artigos em outros idiomas que não o inglês e artigos que apareceram na lista mas que não de alguma maneira não foi possível acessar o conteúdo completo do artigo em quaisquer tipos de formatos, com escalas métricas de dados no mínimo ordinais, na base Scopus. A primeira busca gerou 97 artigos encontrados. A segunda etapa se focou em excluir artigos que não se concentram na temática de gestão de pessoas em teletrabalho em organizações públicas, observando o título e resumo, restando 23 artigos. A última etapa, na qual foi analisada o texto completo, além do enquadramento na temática, foram excluídos os artigos que não continham algum tipo de escala de medida para o teletrabalho, resultando em 8 artigos para nossa análise, apresentados no Quadro 1.

Quadro 1. Escalas utilizadas em pesquisas sobre teletrabalho em organizações públicas.

Autores	Nome da escala	Construtos	Fatores	Quant. itens	Validação/ qualidade
Deutron et al. (2022)	Escala de Satisfação com a Vida (SWLS) (Diener et al., 1985)	Satisfação com a vida	Sem fatores	5	$\alpha = 0,87$
	Escala de Solidão de 3 Itens da UCLA (UCLA-3) (Hughes et al., 2004)	Solidão	Sem fatores	3	$\alpha = 0,72$
	Questionário Short-Form (PIUQ-SF-6) (Demetrovics et al., 2016)	Uso problemático da Internet	Obsessão	6	$\alpha = 0,76$
			Negligência		$\alpha = 0,59$
			Transtorno de controle		$\alpha = 0,82$
	Escala de Intenções de Comportamento de Segurança (SeBIS) (Egelman & Peer, 2015)	Comportamentos de segurança cibernética	Segurança do dispositivo	16	$\alpha = 0,801$
			Geração de senha		$\alpha = 0,764$
			Conscientização proativa		$\alpha = 0,668$
			Atualizar comportamentos		$\alpha = 0,719$
Kepili et al. (2023)	Própria	Ambiente construído	Sem fatores	8	AVE > 0,5 $\alpha > 0,5$
		Nível de depressão		9	CR > 0,7

		Estresse de financiamento de moradia		6	
		Bem-estar em trabalhar em casa		9	
Kwon et al. (2021)	Pesquisa de Percepção de Funcionários Públicos (PEPS) de 2016	Suporte do supervisor para equilíbrio entre vida pessoal e profissional	Sem fatores	3	$\alpha = 0,87$
		Cultura organizacional hierárquica	Sem fatores	4	$\alpha = 0,89$
		Eficácia percebida da política de trabalho flexível	Sem fatores	2	$\alpha = 0,92$
Mondo et al. (2023)	Inventário Quantitativo de Carga de Trabalho (Spector & Jex 1998a)	Carga de trabalho	Sem fatores	5	$\alpha = 0,89$
	Escala de criadores de tecno-estresse (Ragu-Nathan et al. 2008; Tarafdar et al. 2007)	Tecno-estresse	Sobrecarga tecnológica	11	$\alpha = 0,88$
			Invasão tecnológica		$\alpha = 0,72$
			Complexidade tecnológica		$\alpha = 0,84$
	Questionário de Experiência de Recuperação (Sonnentag & Fritz 2007)	Desapego psicológico	Sem fatores	4	$\alpha = 0,76$
	Índice de Bem-Estar da Organização Mundial da Saúde-5 (OMS-5; Organização Mundial da Saúde 1998).	Bem-estar	Sem fatores	5	$\alpha = 0,87$
Núñez-Sánchez et al. (2022)	Questionário Internacional de Atividade Física (IPAQ) (Mantilla-Tolosa & Gómez-Conesa, 2007)	Atividade Física	Sem fatores	7	$\alpha = 0,88$
	Healthy and Resilient Organization (HERO) (Gómez-Chacón et al., 2020).	Organização Saudável e Resiliente	Engajamento, resiliência, autoeficácia, emoções positivas e competência	40	CFI e NNFI > 0,9 SMR < 0,8
Pelly et al. (2022)	Própria	Satisfação	Satisfação com a vida, Satisfação com a vida doméstica, Satisfação no trabalho	3	Sem validação
	Indicador Multiafetivo do Instituto de Psicologia do Trabalho (IWP)	Bem-estar emocional global	Sem fatores	16	$\alpha = 0,923$

	(Warr & Parker, 2010)				
	Bem-estar emocional experiencial (Kahneman et al., 2004)	Bem-estar emocional experiencial	Sem fatores	16	$\alpha = 0,845$
	Escala de Comprometimento Afetivo (Meyer & Allen, 1997).	Comprometimento afetivo	Sem fatores	6	$\alpha = 0,895$
	Oldenburg-Burnout Inventory (OLBI) (Demerouti & Bakker, 2008)	Burnout (desengajamento e exaustão)	Sem fatores	16	$\alpha = 0,894$
	Própria	Estresse no trabalho	Sem fatores	1	Sem validação
	Escala de Satisfação das Necessidades Psicológicas Básicas no Trabalho (Deci et al., 2001)	Satisfação das Necessidades Psicológicas Básicas no Trabalho	Relacionamento, competência e autonomia	21	$\alpha = 0,874$ (relacionamento), $\alpha = 0,703$ (competência) e $\alpha = 0,659$ (autonomia)
	Própria	Saúde mental	Sem fatores	1	Sem validação
Rusu et al. (2023)	Própria	Insegurança no trabalho	Insegurança na carreira, insegurança no emprego atual, insegurança financeira	3	$\alpha = 0,761$
		Gestão política da pandemia	Preocupação com a evolução da pandemia Medidas políticas adotadas para controlar a pandemia	2	Sem validação
		Trabalho durante a pandemia	Teletrabalho Redução do volume de trabalho Suporte organizacional	3	Sem validação
		Relação entre família e trabalho durante a pandemia	Conflito na distribuição das tarefas domésticas Conflito trabalho-família Conflito família-trabalho Tamanho do domicílio Presença de filhos menores	5	$\alpha = 0,765$
		Experiência profissional e natureza do trabalho	Perda de emprego nos últimos três anos Tipo de contrato (permanente) Trabalho em meio período	7	Sem validação

			Esforço físico no trabalho Setor público Setor privado Trabalhador autônomo		
Shiuen et al. (2022)	Isolamento social: Adaptado de Mann et al. (2000)	Isolamento social	Sem fatores	7	$\lambda > 0,7$, AVE > 0,5, CR > 0,7, HTMT > 85 e VIF < 0,5
	Disponibilidade de recursos/facilidades: Adaptado de Karihe et al. (2015)	Disponibilidade de recursos/facilidades	Sem fatores	5	
	Escala de conflito trabalho– família/família– adaptado de Netmeyer et al. (1996)	Compromisso familiar	Sem fatores	5	
	Escala de Estresse Percebido (PSS) adaptado e modificado de Cohen et al. (1983)	Estresse no trabalho	Sem fatores	7	
	Escala adaptada de Carmeli et al. (2010)	Liderança inclusiva	Sem fatores	6	$\alpha > 0,6$
	Escala adaptada de Prasetyo et al. (2020)	Severidade percebida	Sem fatores	6	
		Vulnerabilidade percebida	Sem fatores	5	
	Escala adaptada de Cheng (2011)	Atitude relacionada ao trabalho remoto	Sem fatores	4	
		Intenção de trabalho remoto	Sem fatores	4	

Fonte: elaborado pelos autores.

A análise dos construtos e fatores apresentados no Quadro 1 estão enquadrados em dois grandes grupos relacionados à aspectos organizacionais, referindo a fatores estruturais e gerenciais que influenciam o ambiente de trabalho, incluindo cultura organizacional Kwon et al. (2021), suporte ao colaborador (Kwon et al., 2021; Rusu et al., 2023), políticas de flexibilidade e condições laborais (Kepili et al., 2023; Mondo et al., 2023; Rusu et al., 2023); e os aspectos individuais apresentando características pessoais e percepções, como bem-estar (Mondo et al., 2023; Kepili et al., 2023; Pelly et al., 2022), estresse (Kepili et al., 2023; Pelly et al., 2022; Shiuen et al., 2022), insegurança (Rusu et al., 2023), engajamento e resiliência (Núñez-Sánchez et al., 2022), que de alguma forma influenciam a maneira como o trabalhador interage com o ambiente profissional e suas atribuições e desafios. De maneira reduzida, A Tabela 1 apresenta as categorias e subcategorias identificadas.

Tabela 1. Categorias e subcategorias identificadas

Categoria	Quantidade de fatores na categoria	Subcategoria	Quantidade de fatores na subcategoria	Pesquisas
Aspectos do indivíduo	30	Bem-estar, Saúde e Relações Pessoais	15	Deutron et al. (2022) Kepili et al. (2023) Mondo et al. (2023) Núñez-Sánchez et al. (2022) Pelly et al. (2022)

Aspectos organizacionais	29			Rusu et al. (2023) Shiuen et al. (2022)
		Tecnologia e Impactos no Cotidiano	3	Deutron et al. (2022)
		Trabalho, Teletrabalho e Vida Profissional	12	Kepili et al. (2023) Núñez-Sánchez et al. (2022) Pelly et al. (2022) Rusu et al. (2023) Shiuen et al. (2022)
		Condições de Trabalho e Carga Laboral	10	Mondo et al. (2023) Pelly et al. (2022) Rusu et al. (2023) Shiuen et al. (2022)
		Estrutura Organizacional e Gestão	8	Kwon et al. (2021) Pelly et al. (2022) Rusu et al. (2023) Shiuen et al. (2022)
		Impactos Externos e Tecnologia	11	Deutron et al. (2022) Kepili et al. (2023) Mondo et al. (2023) Rusu et al. (2023) Shiuen et al. (2022)

Fonte: elaborado pelos autores.

Os fatores e construtos mais intensos nas pesquisas observadas estão ligados aos aspectos do indivíduo de bem-estar, saúde e relacionamentos com 15 fatores destacados, seguidos das questões ligadas ao trabalho e vida profissional com 15 fatores destacados. Nos aspectos organizacionais os impactos externos e tecnologias respondem por 11 fatores utilizados na pesquisa e os de condições de trabalho e carga laboral por 10 fatores.

A partir da análise das pesquisas recentes aqui revisada, observamos uma lacuna teoria e, conseqüentemente, uma oportunidade de elaboração de um instrumento de avaliação da gestão de pessoas em teletrabalho, com três contribuições claras: (1) Uma escala de avaliação com foco nos aspectos organizacionais, podendo trazer um diagnóstico para estruturar o alinhamento estratégico das organizações às estruturas de gestão de pessoas; (2) Atualização em relação aos desafios da gestão de pessoas em teletrabalho no pós-pandemia, uma vez que a maioria dos estudos revisados foram realizados no período pandêmico da Covid-19, considerando que o teletrabalho neste período foi de natureza emergencial; e (3) nenhuma delas inova em apresentar estágios de maturidade de gestão a partir dos fatores avaliados.

Os modelos de maturidade de gestão são ferramentas que permitem uma análise dos fatores avaliados, apresentando os resultados de forma objetiva. Eles oferecem uma escala de evolução que orienta o aprimoramento contínuo e o planejamento estratégico das organizações. Além disso, contribuem para a gestão de mudanças organizacionais, facilitando a adaptação a novos desafios e a implementação de melhorias (Santos-Neto & Costa, 2019).

Metodologia de Pesquisa

Este trabalho tem como objetivo a elaboração de um instrumento de maturidade de gestão de pessoas em teletrabalho. Para este fim, delineamos uma pesquisa de natureza mista separada em duas etapas: (1) coleta de informações para fundamentar a elaboração das sentenças que compuseram o instrumento de avaliação e (2) validação semântica e estatística do referido instrumento.

Os dados utilizados na primeira etapa, além das pesquisas revisadas neste trabalho, foram utilizados dados do projeto de pesquisa “Teletrabalho: Uma perspectiva integradora do passado, presente, futuro e stakeholders”, financiado pelo Centro de Administração e Políticas

Públicas da Universidade de Lisboa (Gonçalves, s/d.). A pesquisa foi realizada através de entrevistas semiestruturadas em profundidade, permitindo o aprofundamento necessários para compreensão do fenômeno investigado (Gil, 2021). Nesta etapa, os dados nos forneceram informações sobre a atual situação da gestão de pessoas em teletrabalho, seus impactos, desafios e tendências.

A recolha destes dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores de organizações públicas do Brasil e de Portugal que possuem experiência com teletrabalho. No total participaram 13 gestores brasileiros e 21 gestores portugueses selecionados de forma intencional, sendo considerados informantes-chave, uma vez que estes possuem conteúdos significativos para responder adequadamente o objetivo da pesquisa. O tamanho da amostra foi definido por meio da técnica de saturação, uma vez que a inclusão de novos participantes na pesquisa não apresenta resultados diferentes dos já coletados (Fontanella, 2021).

O perfil dos entrevistados está descrito na Tabela 2.

Tabela 2. Perfil dos participantes da pesquisa

Característica	Subcategoria	Brasil	Portugal	Total
Média de Idade		46,9 anos	48,5 anos	47,9 anos
Escolaridade (Quant.)	Doutorado	6	1	7
	Mestrado	2	9	11
	Licenciado / Graduado	4	11	15
	Ensino Médio	1	0	1
Tempo médio na organização pública		18,8 anos	13,6 anos	15,6 anos
Tempo médio em gestão		12,7 anos	9 anos	10,4 anos
Quantidade média de liderados		71,6	21,1	40,4

Fonte: dados da pesquisa (2024).

O perfil apresentado na Tabela 1 mostra que os gestores participantes da pesquisa possuem uma idade média de 47,9 anos e com bastante experiência em atuação em com uma média de 15,6 anos de atividades nas organizações públicas, o que demonstra seu conhecimento em termos de estrutura e cultura organizacional. Também se observa que a maioria (33 dos 34 gestores) possuem alfabetização de nível superior e com experiência média em gestão de 10,4 anos, mostrando a qualidade do grupo selecionado para se obter as informações necessárias para atendimento aos objetivos de pesquisa propostos.

O roteiro de entrevistas dos dados obtidos teve a seguinte estrutura: 1. Explicações sobre a pesquisa e as questões éticas envolvidas; 2. Estrutura organizacional em relação ao trabalho remoto, contendo: descrição da estrutura organizacional em relação ao trabalho remoto, caracterização do trabalho remoto na organização, caracterização das alterações na estrutura organizacional para implementação do trabalho remoto e percepção do líder sobre o trabalho remoto em sua organização. 3. Gerenciando equipes remotamente, sendo: e) compreender como a organização lidou com as mudanças na gestão de equipes e compreender os mecanismos que a organização precisa empregar para implementar o trabalho remoto com sucesso. 4. Questões gerais ligadas à percepção do entrevistado sobre o trabalho remoto. Foi também realizado a caracterização dos entrevistados e a caracterização da organização.

No total foram realizadas 33h39 de gravações, sendo 17h52 de entrevistas com brasileiros e 15h47 de entrevistas com portugueses, as quais foram transcritas para realização da análise. As análises das entrevistas foram realizadas pela técnica de análise de conteúdo, com objetivo de reduzir e sistematizar as informações, criando categorias de análises, com regras claras de codificação e pela análise temática, buscando padrões nas informações repassadas pelos participantes da pesquisa. As etapas realizadas na análise temática consistiram de (1) familiarização com os dados, (2) elaboração dos códigos iniciais, (3) identificação e revisão dos temas, (4) redefinição e denominação final dos temas, e (5) escrita do relatório

(King & Brooks, 2018; Silva et al., 2020). A análise foi realizada com apoio do *software* MaxQDA.

A solução inicial do instrumento está apresentada no Quadro 3.

Quadro 3. Instrumento piloto a ser submetido ao grupo de juízes.

Possível fator	Sentenças	Fundamento
Infraestrutura e Suporte Tecnológico	Os sistemas, equipamentos e ferramentas tecnológicas fornecidos pela organização me permitem a realização eficaz do trabalho remoto.	Entrevistas, Shiuen et al. (2022), Rusu et al. (2023)
	O suporte técnico oferecido é suficiente e soluciona problemas que tenho ou posso ter com rapidez.	Entrevistas, Deutron et al. (2022).
	A qualidade da conexão de Internet e dos equipamentos que utilizo no teletrabalho atende às necessidades das atividades laborais.	Entrevistas, Deutron et al. (2022)
	Mesmo que eu não precise, a organização oferece capacitação adequada para o uso de sistemas e ferramentas necessárias ao teletrabalho.	Entrevistas, Rusu et al. (2023).
	A organização realiza atualizações periódicas nos sistemas para garantir segurança e eficiência.	Entrevistas, Deutron et al. (2022).
Comunicação e Colaboração	Os canais de comunicação interna são claros e eficazes para o desempenho de minhas funções no teletrabalho.	Entrevistas.
	Há um fluxo adequado de informações entre o meu(s) gestor(es) e eu, evitando falhas na execução das tarefas.	Entrevistas.
	As ferramentas de colaboração virtual que são disponibilizadas pela organização facilitam o trabalho em equipe e a troca de conhecimentos.	Entrevistas.
	As reuniões virtuais são produtivas e ajudam na integração da equipe.	Entrevistas.
	Existe regras e procedimentos estabelecidos para garantir que informações sejam compartilhadas de forma rápida e eficiente.	Entrevistas.
Autonomia e Flexibilidade	O regime de teletrabalho da organização me permite flexibilidade na gestão do tempo, respeitando os prazos e metas estabelecidos.	Entrevistas, Pelly et al. (2022).
	Tenho liberdade para organizar minha rotina de trabalho sem comprometer a produtividade e a qualidade das entregas.	Entrevistas, Pelly et al. (2022).
	Meu(s) gestor(es) respeitam a autonomia no desempenho de minhas tarefas.	Entrevistas, Pelly et al. (2022).
	Existe um equilíbrio adequado entre autonomia e responsabilidade no cumprimento das minhas atividades.	Entrevistas, Pelly et al. (2022).
	O planejamento e a definição de metas e atividades são feitos com minha participação, permitindo ajustes conforme a necessidade.	Entrevistas.
Monitoramento e Avaliação de Desempenho	Os critérios utilizados para avaliar o meu desempenho são claros e objetivos.	Entrevistas.
	Há mecanismos eficazes para medir minha produtividade sem prejudicar minha autonomia.	Entrevistas.
	O <i>feedback</i> oferecido pelo(s) meu(s) gestor(es) é construtivo e auxilia na melhoria do meu desempenho.	Entrevistas.
	A avaliação dos meus resultados considera a qualidade das minhas entregas e não apenas o meu tempo de conexão ou presença online.	Entrevistas.
	Tenho acesso a relatórios sobre meu desempenho para promover a autogestão da produtividade.	Entrevistas.
Qualidade de Vida e Bem-estar	O teletrabalho na organização contribui comigo para a redução do estresse e melhoria do equilíbrio entre vida profissional e pessoal.	Entrevistas, Mondo et al. (2023), Kepili et al. (2023), Pelly et al. (2022), Rusu et al. (2023), Shiuen et al. (2022), Kwon et al. (2021).

	A organização incentiva práticas de autocuidado e bem-estar.	Entrevistas, Núñez-Sánchez et al. (2022)
	Há preocupação com a sobrecarga de trabalho e medidas para evitar jornadas excessivas.	Entrevistas, Pelly et al. (2022), Mondo et al. (2023).
	O isolamento social decorrente do teletrabalho é minimizado por ações de integração promovidas pela organização.	Entrevistas, Shiuen et al. (2022), Deutron et al. (2022).
	Mesmo que eu não precise, existem programas de apoio psicológico e orientações sobre ergonomia para trabalhadores em teletrabalho.	Entrevistas, Pelly et al. (2022)
Capacitação e Desenvolvimento	A organização oferece ou ofereceu um plano estruturado ou capacitação ou adequada para a minha adaptação ao teletrabalho.	Entrevistas.
	Há incentivo e valorização para o meu aperfeiçoamento profissional por meio de treinamentos e cursos online.	Entrevistas.
	Tenho acesso a recursos que possibilitam o aprimoramento de minhas capacidades e competências.	Entrevistas.
Segurança da Informação e Conformidade	A confidencialidade, integridade e segurança das informações são garantidas por regras e procedimentos bem definidos.	Entrevistas, Deutron et al. (2022).
	Sou ou fui orientado ou capacitado sobre boas práticas para proteção de dados institucionais.	Entrevistas, Deutron et al. (2022).
	Os sistemas e demais ferramentas que utilizo no teletrabalho cumprem os requisitos de segurança exigidos pela legislação.	Entrevistas, Deutron et al. (2022).
	Há auditorias e revisões periódicas para assegurar o cumprimento das políticas de segurança digital no meu trabalho.	Entrevistas.
Cultura Organizacional e Engajamento	Durante minhas atividades em teletrabalho não perdi o sentimento de pertencimento à organização.	Entrevistas.
	Meu(s) gestor(es) e demais lideranças promovem iniciativas para manter meu engajamento no trabalho.	Entrevistas, Shiuen et al. (2022).
	A organização ajusta suas práticas e comportamentos ao teletrabalho, mantendo os valores institucionais como referência para as interações e decisões.	Entrevistas, Kwon et al. (2021).
	Há incentivos para a manutenção do compromisso e da motivação minha e da equipe a qual faço parte.	Entrevistas, Shiuen et al. (2022), Pelly et al. (2022), Núñez-Sánchez et al. (2022).
	São promovidas ações para reforçar os laços entre os trabalhadores, como eventos e encontros presenciais e/ou virtuais.	Entrevistas.
Equidade e Inclusão	O teletrabalho é implementado de forma justa, garantindo igualdade de oportunidades para todos os trabalhadores.	Entrevistas.
	Há preocupação com a acessibilidade e adaptação para pessoas com deficiência ou necessidades específicas no teletrabalho.	Entrevistas.
	A organização promove a diversidade e a inclusão também no teletrabalho.	Entrevistas.
	A adesão ao teletrabalho é definida com base em critérios objetivos, considerando o desempenho, a natureza das atividades e as necessidades do serviço.	Entrevistas.
	Os critérios para adesão ao teletrabalho são transparentes.	Entrevistas.
	Existem mecanismos para garantir que nenhum grupo seja desfavorecido no acesso às oportunidades de teletrabalho, desde que o trabalho executado seja possível de ser realizado de forma remota.	Entrevistas.
Legislação e Normativas	As normas e diretrizes sobre teletrabalho são bem definidas e de conhecimento de todos.	Entrevistas.
	Há conformidade com legislação trabalhista e regulamentos aplicáveis ao setor público.	Entrevistas.

	A organização revisa periodicamente suas normativas para adequação às mudanças legais e às necessidades institucionais.	Entrevistas.
	Existe um canal acessível para esclarecimento de dúvidas sobre direitos e deveres no teletrabalho.	Entrevistas.
	Recebo da organização orientações claras sobre direitos, deveres e benefícios do teletrabalho.	Entrevistas.

Fonte: elaborado pelos autores (2025).

A segunda etapa está separada em duas partes: validação semântica e validação empírica. A validação semântica será realizada por meio de aplicação do instrumento junto à juízes *experts* na área de gestão de pessoas em teletrabalho, cujo tamanho da amostra será obtido pela saturação das informações recebidas, na qual a inclusão de novos participantes na pesquisa não apresenta resultados diferentes dos já coletados (Fontanella, 2021). Nesta parte, será solicitado aos juízes que avaliem cada sentença em relação aos termos utilizados, à linguagem e aos fundamentos técnicos e teóricos envolvidos no fenômeno investigado (Pasquali, 2010), enviando sugestões de alteração das sentenças.

A escala de medida que será utilizada é do tipo Likert de 5 pontos ascendentes de concordância na qual o ponto 1 representa a ausência do fenômeno arguido utilizando a terminologia “discordo totalmente”, seguindo um *continuum* até chegar no ponto 5 que representa a presença do fenômeno averiguado utilizando a terminologia “concordo totalmente”. A escolha da quantidade de pontos foi baseada na pesquisa de Dalmoro e Vieira (2014), na qual testaram a precisão e facilidade das escalas de 3, 5 e 7 pontos e 5 pontos invertida na língua portuguesa, sendo considerada a de 5 pontos mais confiável.

A validação empírica se dará com a aplicação do instrumento validado semanticamente pelos juízes a um público alvo de teletrabalhadores de organizações públicas. A coleta de dados será realizada através da plataforma Google Forms.

A amostra será selecionada por acessibilidade, na qual os participantes são escolhidos pelo acesso que os pesquisadores possuem no período de desenvolvimento da pesquisa. É importante que estes participantes, de alguma forma, possam representar a população estudada, na maioria das suas características (Prodanov; Freitas, 2013).

A avaliação da qualidade do instrumento será de natureza quantitativa realizada por meio da técnica de análise multivariada Análise Fatorial Exploratória (AFE), considerando que não temos bem claro a composição da estrutura subjacente dos dados, uma vez que esta técnica nos permite descobrir padrões de correlação entre variáveis sem uma estrutura pré-definida (Hair Jr. et al., 2018).

Os pressupostos da AFE requerem uma amostra mínima de 100 respondentes e uma proporção de 5 a 10 respondentes por sentença (Pasquali, 2010; Hair Jr. et al., 2018). Além disso, aplicam-se os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de Esfericidade de Bartlett, obtidos por meio do método de componentes principais. O KMO indica o nível de adequação dos dados para a análise fatorial quando o valor é superior a 0,50. O teste de Esfericidade de Bartlett exige que os fatores analisados apresentem significância inferior a 0,05 (5%). Para complementar a verificação da extração, será aplicado o teste de Measure of Sampling Adequacy (MSA) para avaliar a aderência de cada variável, considerando aceitáveis os valores acima de 0,5. A definição dos fatores extraídos utilizou a técnica de rotação Varimax com normalização de Kaiser (Hair Jr. et al., 2018).

Referências

Balgiu, B. A. (2023). Measurement of the main factors involved in teleworking: Validation of the E-Work Life Scale among Romanian teleworkers. *Work*, 74(2), 699-709. <https://doi.org/10.3233/WOR-211153>.

Boye, S., Risbjerg Nørgaard, R., Tangsgaard, E. R., Andreassen Winsløw, M., & Østergaard-Nielsen, M. R. (2022). Public and private management: Now, is there a difference? A systematic review. *International Public Management Journal*, 27(2), 109–142. <https://doi.org/10.1080/10967494.2022.2109787>.

Dalmoro, M., & Vieira, K. M. (2014). Dilemas na construção de escalas tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? *Revista Gestão Organizacional*, 6(Especial), 161–174. <https://doi.org/10.22277/rgo.v6i3.1386>

Deszczyński, B. (2021). Relationship Management Maturity. In: *Firm Competitive Advantage Through Relationship Management*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-67338-3_3

Deutrom, J., Katos, V., & Ali, R. (2021). Loneliness, life satisfaction, problematic internet use and security behaviours: re-examining the relationships when working from home during COVID-19. *Behaviour & Information Technology*, 41(14), 3161–3175. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2021.1973107>

Dima, A., Țuclea, C., Vranceanu, D., & Țigu, G. (2019). Sustainable Social and Individual Implications of Telework: A New Insight into the Romanian Labor Market. *Sustainability*, 11(3), 3506. <https://doi.org/10.3390/SU11133506>.

Gil, A. C. (2021). *Como fazer pesquisa qualitativa*. São Paulo: Atlas.

Gonçalves, S. (s/d.) *Projeto Teletrabalho: Uma perspectiva integradora do passado, presente, futuro e stakeholders*. Recuperado de <https://teletrabalho--uma-perspetiva-integradora-do-passado-presente-fu.webnode.pt/>.

Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate data analysis* (8^a ed.). Cengage. Recuperado de <https://eli.johogo.com/Class/CCU/SEM/ Multivariate%20Data%20Analysis Hair.pdf>.

Junça Silva, A. and Martins, S. (2023), "Measuring counterproductive work behavior in telework settings: development and validation of the counterproductive [tele]work behavior scale (CTwBS)", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2023-3987>.

King, N., & Brooks, J. (2018). Thematic analysis in organizational research. Em C. Cassell, A. L. Cunliffe, & G. Grandy (Eds.), *The SAGE handbook of qualitative business and management research methods: Volume 2: Methods and challenges* (Vol. 2). Sage Publications Ltd. Recuperado de: <https://methods.sagepub.com/book/the-sage-handbook-of-qualitative-business-and-management-research-methods-v2/i1680.xml>.

Kuo, T., & Tsai, G. Y. (2017). The effects of employee perceived organisational culture on performance: the moderating effects of management maturity. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(3–4), 267–283. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1302327>

Kwon, M., Cho, Y.J. & Song, H.J. (2021), How do managerial, task, and individual factors influence flexible work arrangement participation and abandonment? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(4), 645-668. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12251>

Liang, T. Miwa, J. Wang, T. Morikawa. Impact of telecommuting on Japanese Citizen's travel, activities, and residential locations: Experiences and future expectations under COVID-19 pandemic. *Asian Transp. Stud.*, 9 (2023), Article 100105, 10.1016/j.eastsj.2023.100105

Mamani-Benito, O., Quispe, E., Jallo, L., Esteban, R., Chaparro, J., & Lingán, S. (2022). Design and validation of the telework perception scale (Tele-Cov-19) in Peruvian primary schoolteachers. *Archivos de prevención de riesgos laborales*, 25(3), 259-270. <https://doi.org/10.12961/aprl.2022.25.03.03>.

Millones-Liza, D., & García-Salirrosas, E. (2022). Desenvolvimento e validação de uma escala de autoavaliação de desempenho no trabalho em teletrabalho. *Anais da Conferência Internacional de 2022 sobre E-business e Comércio Móvel*. <https://doi.org/10.1145/3543106.3543134>.

Mondo M, Pileri J, Barbieri B, Bellini D, De Simone S. The Role of Techno-Stress and Psychological Detachment in the Relationship between Workload and Well-Being in a Sample of Italian Smart Workers: A Moderated Mediated Model. *Social Sciences*. 2023; 12(10):530. <https://doi.org/10.3390/socsci12100530>

Mourão, L., Costa, R. B., Abbad, G. da S., Legentil, J., Martins, L. B., & Sandall, H.. (2023). A short scale for managerial support to teleworkers. *Psico-USF*, 28(1), 165–177. <https://doi.org/10.1590/1413-82712023280113>.

Nemteanu, M., & Dabija, D. (2023). Negative Impact of Telework, Job Insecurity, and Work–Life Conflict on Employee Behaviour. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(5), 4182. <https://doi.org/10.3390/ijerph20054182>.

Núñez-Sánchez, JM, Gómez-Chacón, R., Jambrino-Maldonado, C., & García-Fernández, J. (2022). Um programa de bem-estar corporativo pode manter os pontos fortes do funcionário saudável em tempos de COVID-19 e trabalho remoto extensivo? Um estudo de caso empírico. *European Journal of Government and Economics*, 11 (1), 51–72. <https://doi.org/10.17979/ejge.2022.11.1.8978>

Parent-Lamarche, A. (2022). Teleworking, Work Engagement, and Intention to Quit during the COVID-19 Pandemic: Same Storm, Different Boats? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031267>.

Pasquali, L. (2010). Testes referentes a construto: teoria e modelo de construção. In: L. Pasquali (Org.), *Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas* (pp. 165–168). Artmed.

Pelly D, Daly M, Delaney L and Doyle O (2022) Worker Stress, Burnout, and Wellbeing Before and During the COVID-19 Restrictions in the United Kingdom. *Front. Psychol.* 13:823080. doi: 10.3389/fpsyg.2022.823080

Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. Feevale.

- Rusu, M.S., Popa, A.E., Pogan, L.D. and Gutoiu, G.I. (2023), "Determinants of job insecurity during COVID-19: quantitative insights from the Romanian labor market", *Employee Relations*, Vol. 45 No. 5, pp. 1199-1215. <https://doi-org/10.1108/ER-11-2022-0531>
- Santos-Neto, J. B. S. dos, & Costa, A. P. C. S. (2019). Enterprise maturity models: a systematic literature review. *Enterprise Information Systems*, 13(5), 719–769. <https://doi.org/10.1080/17517575.2019.1575986>.
- Shiuen, A. L. L., Chin, W. S., Seong, L. C., & Rasdi, R. M. (2022). Examining The Changing Nature of Stress: Stress of Working from Home during Pandemic Crisis. *Vision*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/09722629221104212>
- Shiuen, A. L. L., Chin, W. S., Seong, L. C., & Rasdi, R. M. (2022). Examining The Changing Nature of Stress: Stress of Working from Home during Pandemic Crisis. *Vision*, 0(0). <https://doi-org.ez51.periodicos.capes.gov.br/10.1177/09722629221104212>
- Silva, M. R., Barbosa, M. A. S., & Lima, L. G. B. (2020). Usos e possibilidades metodológicas para os estudos qualitativos em administração: explorando a análise temática. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 14(1). <https://doi.org/10.12712/rpca.v14i1.38405>.
- Stanciu, P., Neamțu, D., Condratov, I., Hapenciuc, C., & Bejinaru, R. (2023). Dynamics of Teleworking and Impact on Stakeholders in the Current Pandemic Context. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su15097257>.
- Tsang, S.-S., Liu, Z.L. and Nguyen, T.V.T. (2024), "Work-from-home intention during the COVID-19 pandemic: a perspective integrating inclusive leadership and protection motivation theory", *International Journal of Manpower*, Vol. 45 No. 2, pp. 279-298. <https://doi.org/10.1108/IJM-11-2022-0541>
- Wang, H., Xiao, Y., Zhang, H., & Chen, X. (2023). Who Knows Me Understands My Needs: The Effect of Home-Based Telework on Work Engagement. *Psychology Research and Behavior Management*, 16, 619 - 635. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S402159>.
- Zull Kepili, E. I., Nik Azman, N. H., Ab Razak, A., & Rahman, S. (2023). The impact of home financing costs and the built environment on the depression levels of lower-income employees working from home during the Covid-19 pandemic (march 2020 - march 2021). *Planning Malaysia*, 21(27). <https://doi.org/10.21837/pm.v21i27.1309>

PARTE III: DEMAIS ATIVIDADES REALIZADAS

PARTICIPAÇÃO NO VII CONGRESSO LUSÓFONO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Resumos apresentados:

Título: Gestão de pessoas em teletrabalho: um estudo comparativo entre organizações públicas do Brasil e Portugal

Autor(es): Fernando Thiago e Sónia P. Gonçalves

Como citar (Formato APA): Thiago, F. & Gonçalves, S. P. (2024). Gestão de pessoas em teletrabalho: um estudo comparativo entre organizações públicas do Brasil e Portugal. *Anais do Congresso Lusófono de Gestão de Recursos Humanos e Administração Pública*, Lisboa, 7. Recuperado de https://clag.iscsp.ulisboa.pt/docs/LIVRO_DE_RESUMOS_CLAG24_v6.pdf

Título: Análise dos programas de teletrabalho da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil.

Autor(es): Dayane Janaina Peixoto Serra do Carmo, Fernando Thiago, Caroline Gonçalves, Marcelo Ribeiro Silva e Sónia P. Gonçalves.

Como citar (Formato APA): Carmo, D. J. P. S., Thiago, F., Gonçalves, C., Silva, M. R. & Gonçalves, S. P. (2024). Análise dos programas de teletrabalho da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil. *Anais do Congresso Lusófono de Gestão de Recursos Humanos e Administração Pública*, Lisboa, 7. Recuperado de https://clag.iscsp.ulisboa.pt/docs/LIVRO_DE_RESUMOS_CLAG24_v6.pdf

VII Congresso Lusófono de Gestão de Recursos Humanos e Administração Pública

10 a 11 out 2024

Livro de Resumos

Ficha Técnica

Livro de Resumos do VII Congresso Lusófono de Gestão de Recursos Humanos e
Administração Pública

Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
Universidade de Lisboa

Unidade de Coordenação de Administração Pública
Unidade de Coordenação de Gestão e Políticas de Recursos Humanos

Layout, Paginação e Arte Final
Área de Marketing e Comunicação

Secretariado de Apoio
Nádia Rosa

Data de Publicação
outubro de 2024

Índice

Mensagem da Comissão Organizadora do VII Congresso Lusófono de Gestão de Recursos Humanos e Administração Pública	7
Sessão 01 - Comportamento Organizacional	11
Sessão 01 - Comportamento Organizacional	13
Sessão 01 - Comportamento Organizacional	16
Sessão 01 - Comportamento Organizacional	19
Sessão 02 – Desenvolvimento Sustentável	22
Sessão 02 – Desenvolvimento Sustentável	26
Sessão 02 – Desenvolvimento Sustentável	29
Sessão 02 – Desenvolvimento Sustentável	32
Sessão 03 – Reformas da Governação e na Administração Pública	35
Sessão 03 – Reformas da Governação e na Administração Pública	38
Sessão 03 – Reformas da Governação e na Administração Pública	40
Sessão 03 – Reformas da Governação e na Administração Pública	43
Sessão 04 – Saúde e Bem-Estar	46
Sessão 04 – Saúde e Bem-Estar	48
Sessão 04 – Saúde e Bem-Estar	49
Sessão 04 – Saúde e Bem-Estar	51
Sessão 05 – Governação e Políticas Públicas de Saúde	54
Sessão 05 – Governação e Políticas Públicas de Saúde	56
Sessão 05 – Governação e Políticas Públicas de Saúde	60
Sessão 05 – Governação e Políticas Públicas de Saúde	64
Sessão 05 – Governação e Políticas Públicas de Saúde	67
Sessão 06 – Temas Emergentes em Gestão de Recursos Humanos e Administração Pública.....	71
Sessão 06 – Temas emergentes em Gestão de Recursos Humanos e Administração Pública.....	74
Sessão 06 – Temas Emergentes em Gestão de Recursos Humanos e Administração Pública.....	76
Sessão 06 – Temas Emergentes em Gestão de Recursos Humanos e Administração Pública.....	79
Sessão 07 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos	83

Sessão 07 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos	86
Sessão 07 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos	89
Sessão 07 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos	93
Sessão 08 – Temas Emergentes na Gestão de Recursos Humanos	96
Sessão 08 – Temas Emergentes na Gestão de Recursos Humanos	99
Sessão 08 – Temas Emergentes na Gestão de Recursos Humanos	102
Sessão 08 – Temas Emergentes na Gestão de Recursos Humanos	106
Sessão 09 – Inovação, Sustentabilidade e Políticas Públicas.....	110
Sessão 09 – Inovação, Sustentabilidade e Políticas Públicas.....	112
Sessão 09 – Inovação, Sustentabilidade e Políticas Públicas.....	116
Sessão 09 – Inovação, Sustentabilidade e Políticas Públicas.....	118
Sessão 10 – Experiências de Modernização Administrativa no Espaço Lusófono ...	121
Sessão 10 – Experiências de Modernização Administrativa no Espaço Lusófono ..	124
Sessão 10 – Experiências de Modernização Administrativa no Espaço Lusófono ..	128
Sessão 10 – Experiências de Modernização Administrativa no Espaço Lusófono ..	134
Sessão 11 – Comportamento Organizacional	136
Sessão 11 – Comportamento Organizacional	139
Sessão 11 – Comportamento Organizacional	142
Sessão 12 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos.....	145
Sessão 12 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos.....	148
Sessão 12 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos.....	151
Sessão 12 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos.....	154
Sessão 13 – Liderança e <i>Governance</i>	157
Sessão 13 – Liderança e <i>Governance</i>	161
Sessão 13 – Liderança e <i>Governance</i>	165
Sessão 13 – Liderança e <i>Governance</i>	168
Sessão 13 – Liderança e <i>Governance</i>	171
Sessão 14 – Governação Territorial	174
Sessão 14 – Governação Territorial	177
Sessão 14 – Governação Territorial	180
Sessão 14 – Governação Territorial	183
Sessão 15 – Governação e Políticas Públicas de Saúde.....	187
Sessão 15 – Governação e Políticas Públicas de Saúde.....	190
Sessão 15 – Governação e Políticas Públicas de Saúde.....	194

Sessão 15 – Governação e Políticas Públicas de Saúde.....	198
Sessão 15 - Governação e Políticas Públicas de Saúde	201
Sessão 16 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos.....	203
Sessão 16 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos.....	206
Sessão 16 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos.....	210
Sessão 17 – Inovação, Sustentabilidade e Políticas Públicas	213
Sessão 17 – Inovação, Sustentabilidade e Políticas Públicas	216
Sessão 17 – Inovação, Sustentabilidade e Políticas Públicas	220
Sessão 17 – Inovação, Sustentabilidade e Políticas Públicas	223
Sessão 18 – Desenvolvimento Sustentável.....	226
Sessão 18 – Desenvolvimento Sustentável.....	227
Sessão 18 – Desenvolvimento Sustentável.....	230
Sessão 18 – Desenvolvimento Sustentável.....	231
Sessão 18 – Desenvolvimento Sustentável.....	234
Sessão 19 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos.....	235
Sessão 19 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos.....	238
Sessão 19 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos.....	240
Sessão 19 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos.....	243
Sessão 19 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos.....	244
Sessão 20 – Governação e Políticas de Saúde.....	246
Sessão 20 – Governação e Políticas de Saúde.....	248
Sessão 20 – Governação e Políticas de Saúde.....	253
Sessão 20 – Governação e Políticas de Saúde.....	258
Sessão 20 – Governação e Políticas de Saúde.....	261
Sessão 21 – Comportamento Organizacional.....	268
Sessão 21 – Comportamento Organizacional.....	270
Sessão 21 – Comportamento Organizacional.....	272
Sessão 21 – Comportamento Organizacional.....	276
Sessão 22 – Reformas da Governação e na Administração Pública	278
Sessão 22 – Reformas da Governação e na Administração Pública	280
Sessão 22 – Reformas da Governação e na Administração Pública	283
Sessão 22 – Reformas da Governação e na Administração Pública	286
Sessão 23 – Governação Territorial.....	290
Sessão 23 – Governação Territorial.....	293

Sessão 23 – Governação Territorial.....	296
Sessão 23 – Governação Territorial.....	299
Sessão 24 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos	301
Sessão 24 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos	305
Sessão 24 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos	308
Sessão 24 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos	311
Sessão 25 – Saúde e Bem-estar	314
Sessão 25 – Saúde e Bem-estar	318
Sessão 25 – Saúde e Bem-estar	321
Sessão 25 – Saúde e Bem-estar	325
Sessão 25 – Saúde e Bem-estar	328
Sessão 26 – Inovação, Sustentabilidade e Políticas Públicas.....	336
Sessão 26 – Inovação, Sustentabilidade e Políticas Públicas.....	340
Sessão 26 – Inovação, Sustentabilidade e Políticas Públicas.....	343
Sessão 26 – Inovação, Sustentabilidade e Políticas Públicas.....	346
Sessão 27 – Comportamento Organizacional	348
Sessão 27 – Comportamento Organizacional	352
Sessão 27 – Comportamento Organizacional	354
Sessão 27 – Comportamento Organizacional	356
Sessão 28 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos	357
Sessão 28 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos	359
Sessão 28 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos	361
Sessão 28 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos	363
Sessão 28 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos	368
Sessão 29 – Reformas da Governação e na Administração Pública	370
Sessão 29 – Reformas da Governação e na Administração Pública	374
Sessão 29 – Reformas da Governação e na Administração Pública	377
Sessão 29 – Reformas da Governação e na Administração Pública	380
Sessão 30 – Temas Emergentes na Gestão de Recursos Humanos	382
Sessão 30 – Temas Emergentes na Gestão de Recursos Humanos	385
Sessão 30 – Temas Emergentes na Gestão de Recursos Humanos	389
Sessão 30 – Temas Emergentes na Gestão de Recursos Humanos	392
Sessão 31 – Temas Emergentes na Gestão de Recursos Humanos	395
Sessão 31 – Temas Emergentes na Gestão de Recursos Humanos	398

Sessão 31 – Temas Emergentes na Gestão de Recursos Humanos	400
Sessão 31 – Temas Emergentes na Gestão de Recursos Humanos	402
Sessão 31 – Temas Emergentes na Gestão de Recursos Humanos	405
Sessão 32 – Transformação Digital na Administração Pública	409
Sessão 32 – Transformação Digital na Administração Pública	411
Sessão 32 – Transformação Digital na Administração Pública	414
Sessão 32 – Transformação Digital na Administração Pública	417
Mesa Redonda – Políticas de Recursos Humanos com base em evidências e a transparência de dados no Sector Público	420
Apoio e Parceiros	421
Comissões	423

Mensagem da Comissão Organizadora do VII Congresso Lusófono de Gestão de Recursos Humanos e Administração Pública

Nos dias 10 e 11 de outubro de 2024 acolhemos em Lisboa a comunidade científica e profissional na área da Gestão, da Administração e das Políticas Públicas. O **VII Congresso Lusófono de Gestão de Recursos Humanos e Administração Pública**, subordinado ao tema **Olhares Plurais sobre a Sustentabilidade**, foi organizado pelo Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa) e pelo Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) em parceria com várias universidades dos países lusófonos.

O Congresso Lusófono surgiu na sequência de iniciativas anteriores que se iniciaram em 2011 mantendo o objetivo de partilha e formação de conhecimento entre investigadores e profissionais dos diferentes países lusófonos. Constituindo-se assim como um marco importante na procura constante de instituições e investigadores envolvidos em aprimorar e fortalecer a gestão, a administração e as políticas públicas no espaço lusófono.

A adesão a este evento superou todas as expectativas iniciais, contando com a inscrição de mais de duas centenas de participantes, entre os quais estudantes, profissionais e académicos. O programa incluiu a apresentação de 133 comunicações orais, cujos resumos configuram do presente documento, quatro conferências, para além do lançamento do e-book “Gestão de Recursos Humanos e Administração Pública na Lusofonia: Olhares plurais sobre a sustentabilidade”.

Fazemos votos que o Congresso Lusófono dê continuidade à sua missão de promotor de novos projetos e redes de trabalho.

A Comissão Organizadora

Ricardo Ramos Pinto
João Ricardo Catarino
Fernanda Nogueira
Sónia P. Gonçalves
Alexandre Morais Nunes
Ana Maria Santos
Carlos Botelho
Pedro Borrego
Isabel Marques
Flávio Morais

VII Congresso Lusófono de Gestão de Recursos Humanos e Administração Pública

10 a 11 out 2024

10
outubro

08:30	Receção e Acreditação			
09:00	Sessão de Abertura			
09:30	Conferência "Cinco desafios para as administrações públicas e o seu impacto na gestão dos recursos humanos" Maria Leitão Marques, Vice-presidente da Comissão do Mercado Interno e da Proteção dos Consumidores do Parlamento Europeu Moderador: Alexandre Morais Nunes, Professor ISCSP-ULisboa Auditório Óscar Soares Barata (Piso 0)			
10:15	Coffee Break			
10:30	Sessão 1 Comportamento Organizacional Moderadora: Kely Paiva Piso 2, Sala 8	Sessão 2 Desenvolvimento Sustentável Moderadores: Pedro Goulart, Susana Sobral Piso -1, Sala 20	Sessão 3 Reformas da Governação e na Administração Pública Moderadores: Elisabete Carvalho, Sandra Firmino Piso -1, Sala 21	Sessão 4 Saúde e Bem-estar Moderadora: Sónia P. Gonçalves Piso 2, Sala 10
11:30	Sessão 5 Governação e Políticas Públicas de Saúde Moderadores: Alexandre Morais Nunes, Pedro Borrego Piso -1, Sala 22	Sessão 6 Temas Emergentes em Gestão de Recursos Humanos e Administração Pública Moderadora: Sónia P. Gonçalves Piso -1, Sala 21	Sessão 7 Políticas de Gestão de Recursos Humanos Moderadora: Isabel Marques Piso -1, Sala 20	Sessão 8 Temas Emergentes na Gestão de Recursos Humanos Moderadora: Amélia Monteiro Piso 2, Sala 8
12:30	Pausa para Almoço			
14:30	Sessão 9 Inovação, Sustentabilidade e Políticas Públicas Moderadores: João Ricardo Catarino, Pedro Rodrigues Piso 2, Sala 8	Sessão 10 Experiências de Modernização Administrativa no Espaço Lusófono Moderadores: Ana Maria Santos, José Fontes Piso 2, Sala 10	Sessão 11 Comportamento Organizacional Moderadora: Patrícia Palma Piso -1, Sala 20	Sessão 12 Políticas de Gestão de Recursos Humanos Moderadora: Lurdes Simão Piso -1, Sala 21
15:30	Sessão 13 Liderança e Governance Moderadora: Amélia Monteiro Piso -1, Sala 22	Sessão 14 Governação Territorial Moderadores: Filipe Ferreira, Joaquim Croca Caeiro Piso -1, Sala 20	Sessão 15 Governação e Políticas Públicas de Saúde Moderadores: Alexandre Morais Nunes, Steve Troupin Piso -1, Sala 21	Sessão 16 Políticas de Gestão de Recursos Humanos Moderador: Diego Mendes Piso 2, Sala 8
16:30	Coffee Break			
16:45	Conferência "Reconsiderando a Investigação sobre Atribuições de Práticas de Recursos Humanos: O 'Quando' e o 'Porquê' das Atribuições de RH" Ricardo Rodrigues, Professor no King's College London Moderador: José Luís Nascimento, Professor ISCSP-ULisboa Auditório Óscar Soares Barata (Piso 0)			
17:45	Assinatura do Convénio de Cooperação entre o ISCSP-ULisboa com a Escola de Administração Pública (ENAP) do Brasil Auditório Óscar Soares Barata (Piso 0)			



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E POLÍTICAS
UNIVERSIDADE DE LISBOA



IAPP
INSTITUTO ASSOCIADO DE PROFISSIONALIZAÇÃO



CAPP
Centro de Administração e Políticas Públicas



Fundação para a Ciência e a Tecnologia



Exige o teu melhor

Informa-se que nesta iniciativa haverá captação de vídeo, áudio e fotografia. Mais se informa que os ficheiros captados poderão ser utilizados para fins de comunicação institucional e/ou promocional nos diversos canais, físicos e/ou digitais, do ISCSP-ULisboa.

VII Congresso Lusófono de Gestão de Recursos Humanos e Administração Pública

10 a 11 out 2024

11
outubro

	09:00	Receção e Acreditação			
	09:30	Conferência "A Importância das Lógicas Culturais na Gestão de Conflitos" Maria Luísa Teixeira, Professora na Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo Moderador: Fernanda Nogueira, Professora ISCSP-ULisboa Auditório Óscar Soares Barata (Piso 0)			
	10:15	Coffee Break			
10:30	Sessão 17 Inovação, Sustentabilidade e Políticas Públicas Moderadores: Ireneu Mendes, Susana Sobral Piso 2, Sala 4	Sessão 18 Desenvolvimento Sustentável Moderadores: Rosária Ramos, Rebeca Granjeiro Piso 2, Sala 5	Sessão 19 Políticas de Gestão de Recursos Humanos Moderador: Fernando Thiago Piso 2, Sala 8	Sessão 29 Reformas da Governação e na Administração Pública Moderadores: Mário Moraes, Pedro Rodrigues Piso 2, Sala 7	
11:30	Sessão 20 Governação e Políticas Públicas de Saúde Moderador: Alexandre Morais Nunes Piso -1, Sala 20	Sessão 21 Comportamento Organizacional Moderadora: Neuza Ribeiro Piso -1, Sala 21	Sessão 22 Reformas da Governação e na Administração Pública Moderadores: David Ferraz, Marco Teixeira, Piso -1, Sala 22	Sessão 30 Temas Emergentes na Gestão de Recursos Humanos Moderador: José Luís Nascimento Piso 2, Sala 4	
	Mesa Redonda Políticas de Recursos Humanos com base em evidências e a transparência de dados no Setor Público Organizador: Movimento Pessoas à Frente Piso 2, Sala 7				
12:30	Pausa para Almoço				
14:30	Sessão 23 Governação Territorial Moderador: Luís Baptista Piso 2, Sala 4	Sessão 24 Políticas de Gestão de Recursos Humanos Moderadora: Rosária Ramos Piso 2, Sala 5	Sessão 32 Transformação Digital na Administração Pública Moderadores: Filipa Fixe, Sara Carrasqueiro Piso 2, Sala 8	Sessão 31 Temas Emergentes na Gestão de Recursos Humanos Moderadora: Helena Marujo Piso 2, Sala 7	
15:30	Sessão 26 Inovação, Sustentabilidade e Políticas Públicas Moderadores: Ana Lúcia Romão, Magnus Emmendoerfer Piso -1, Sala 20	Sessão 27 Comportamento Organizacional Moderadora: Lurdes Simão Piso -1, Sala 21	Sessão 25 Saúde e Bem-estar Moderadora: Isabel Marques Piso -1, Sala 22	Sessão 28 Políticas de Gestão de Recursos Humanos Moderador: Carlos Botelho Piso 2, Sala 4	
16:30	Coffee Break				
16:45	Conferência "Os desafios do desenvolvimento sustentável num contexto global de poli-crisis" Jorge Moreira da Silva Subsecretário-Geral da ONU e Diretor-executivo do Escritório das Nações Unidas para Serviços de Projetos (UNOPS) Moderador: João Ricardo Catarino, Professor ISCSP-ULisboa Discussant: David Xavier, Secretário-Geral da Presidência do Conselho de Ministros Betânia Lemos, Presidente da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) Auditório Óscar Soares Barata (Piso 0)				
17:45	Sessão de Encerramento e Lançamento do e-book "Gestão de Recursos Humanos e Administração Pública na Lusofonia: Olhares Plurais sobre a Sustentabilidade" Auditório Óscar Soares Barata (Piso 0)				



Sessões Paralelas

Sessão 19 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos

Título: Gestão de pessoas em teletrabalho: um estudo comparativo entre organizações públicas do Brasil e Portugal

Autor(es): **Fernando Thiago** – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS); **Sónia P. Gonçalves** – Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa)

Palavras-chave: Teletrabalho, Trabalho remoto, Teletrabalho em organizações públicas, gestão de pessoas em teletrabalho.

Resumo

O teletrabalho surge como uma nova forma de organização do trabalho. Essa modalidade permite que os funcionários trabalhem de casa, eliminando a necessidade de se deslocar para o trabalho, o que pode economizar tempo, dinheiro e energia. Além disso, ganhou destaque tanto nas organizações públicas quanto nas privadas, principalmente durante a pandemia de Covid-19, na qual foram implementadas medidas de distanciamento social para evitar a propagação do vírus (Ikegami et al., 2023).

Nesse contexto, organizações públicas no Brasil e em Portugal têm adotado o teletrabalho como forma de manter seus serviços preservando a saúde e a segurança de seus colaboradores por meio de ações de gestão de pessoas. Embora estudos anteriores não chegaram em um consenso sobre aspectos positivos e negativos do teletrabalho (de Vries Tummers, & Bekkers, 2019, Park & Cho, 2020), eles se debruçaram em pesquisar uma variada gama de temas, como: aspectos estressores e saúde mental do teletrabalhador (Afonso, Fonseca, & Teodoro, 2021, Giovanis & Ozdamar, 2021, Ipsen, van Veldhoven, Kirchner, & Hansen 2021, Adamovic, 2022), bem estar no trabalho (Lopes, Dias, Cesário & Peixoto, 2023), apoio e papel do líder/supervisor (Dahlstrom, 2013), fatores de sucesso no teletrabalho (Gohoungodji, N'Dri & Matos, 2023), aumento da desigualdade social na aplicação do teletrabalhador (Bjursell, Bergmo-Prvulovic, & Hedegaard, 2021), impacto no equilíbrio entre trabalho e vida familiar (Çoban, 2021), produtividade do teletrabalhador (Kazekami, 2020), gestão da mobilidade (de Abreu & Silva, 2022) e satisfação com o teletrabalho (Nakrošienė, Bučiūnienė, & Goštautaitė, 2019).

Pesquisas sobre teletrabalho no setor público no Brasil e Portugal buscaram responder questões sobre qualidade de vida no teletrabalho (Paschoal, Silva, Demo, Fogaça, & Ferreira, 2022, Velasco, Pantoja, & Oliveira, 2023), satisfação no teletrabalho (Aguar, Oliveira, Hryniewicz, Sant'Anna, 2022, Sousa-Uva, Sousa-Uva, Sampayo, & Serranheira, 2021), bem-estar no trabalho (Paschoal et al., 2022), saúde mental do teletrabalhador (Mendonça, Coelho, Ferrajão, & Abreu, 2022), conciliação da vida profissional e familiar (Aguar et al., 2022, Andrade & Lousã, 2021), produtividade (Andrade & Souza, 2023), condições e caracterização do teletrabalho (Forte, Santinha, & Carvalho, 2021, Madureira & Rando, 2022, Tavares, Santos, Diogo, & Ratten, 2021) e estudos bibliométricos e análise de literatura (Machado & Toledo, 2022, Costa e Silva et al., 2022).

Neste meio, observa-se que estes estudos anteriores não realizaram uma análise comparativa sobre a adoção e execução do teletrabalho do Brasil e Portugal, sendo esta uma oportunidade de pesquisa a ser realizada.

Portanto, a partir deste embasamento contextual e científico esta pesquisa visa analisar a implementação e os efeitos do teletrabalho em organizações públicas no Brasil e em Portugal.

A pesquisa foi conduzida usando uma abordagem qualitativa consistindo em investigar os fatores que influenciam a implementação do teletrabalho em organizações públicas no Brasil e em Portugal, para avaliar medidas de desempenho, critérios de seleção para o teletrabalho e demais desafios e oportunidades do teletrabalho. Os dados qualitativos foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores de organizações públicas do Brasil e de Portugal que possuem experiência com teletrabalho.

Os resultados preliminares indicam que os gestores do governo federal brasileiro possuem um modelo organizacional definido para o teletrabalho, baseado em um sistema de acompanhamento de funcionários que utilizam o Programa de Gestão de Desempenho (PGD) para estabelecer e monitorar metas. Em contraste, em Portugal, embora existam métricas e planejamento de desempenho, cada organização pública adota seu próprio sistema, sem uma uniformidade como no Brasil.

Os critérios de seleção para o teletrabalho também variam entre as organizações brasileiras e portuguesas. Na maioria dos casos, os funcionários são os principais interessados nessa modalidade de trabalho. No Brasil, através do PGD, o funcionário interessado em teletrabalho é incentivado a manter um desempenho adequado. Ambos os países oferecem o teletrabalho como um direito para aqueles que precisam cuidar de familiares ou de sua própria saúde. No Brasil, há ainda a possibilidade de manter o teletrabalho caso o cônjuge seja transferido para outra cidade.

Os desafios na gestão de equipes em teletrabalho são semelhantes para gestores brasileiros e portugueses, concentrando-se no comportamento e desempenho dos funcionários, além do próprio desempenho dos gestores, que depende das equipes. É notável que os gestores consideram que o comportamento e desempenho dos funcionários não são afetados essencialmente pelo teletrabalho. Um funcionário comprometido manterá seu comprometimento independentemente da modalidade de trabalho. No entanto, os gestores observam um aumento na responsabilidade de monitorar o desempenho de suas equipes.

A pesquisa alcança seu objetivo ao mapear os principais aspectos da gestão de pessoas em teletrabalho, sob a perspectiva de gestores de organizações públicas brasileiras e portuguesas. Fica evidente que o teletrabalho contribui significativamente para a qualidade de vida dos trabalhadores, especialmente no caso dos funcionários brasileiros em que o maior interesse em se manter em teletrabalho é mais do funcionário do que da organização. No entanto, os desafios na criação de métricas e controles de desempenho para esses funcionários são reconhecidos como complexos.

Essa pesquisa oferece uma análise aprofundada sobre as questões relacionadas ao teletrabalho e destaca *insights* importantes, como o fato de que o teletrabalho é de maior interesse para os funcionários públicos, especialmente no Brasil, do que para as organizações em si.

Sessão 19 – Políticas de Gestão de Recursos Humanos

Título: Análise dos programas de teletrabalho da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil

Autor(es): Dayane Janaina Peixoto Serra do Carmo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul; **Fernando Thiago** – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul; **Caroline Gonçalves** – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul; **Marcelo Ribeiro Silva** – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul; **Sónia P. Gonçalves** – Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa)

Palavras-chave: Teletrabalho, Trabalho em casa, Trabalho remoto, Gestão de pessoas em teletrabalho, gestão de pessoas em universidades, gestão pública de pessoas.

Resumo

A revolução digital emergiu remodelando as relações sociais e adotando práticas de trabalho mais flexíveis, desfocando o método tradicional e aumentando o crescimento da modalidade de teletrabalho.

O Teletrabalho é compreendido como um modelo de trabalho flexível que utiliza a tecnologia da informação como ferramenta, sendo adaptável ao “tempo, local, contrato, subordinação e organização funcional” (Rosenfield & Alves, 2011).

Estrada (2014) define o teletrabalho como uma forma de se trabalhar distante da empresa, utilizando as tecnologias como aliadas para a execução do trabalho, podendo ser um serviço com ou sem subordinação a superiores.

O teletrabalho permite que os funcionários exerçam suas funções remotamente, de diferentes formas, o que caracteriza sua flexibilidade conceituando-o como peça de estratégia organizacional (Rosenfield & Alves, 2011). Essa modalidade possibilita que o trabalhador tenha uma concentração maior nas tarefas atribuídas, visto que este atuará isoladamente, podendo gerar um aumento de produtividade do trabalhador (Aderaldo, Aderaldo, & Lima, 2017).

Para a empresa, o trabalho remoto pode ser utilizado como contribuinte na concorrência e acréscimo da produtividade, gerando até mesmo redução de custo (Rocha; Amador, 2018). Para o trabalhador, o modelo pode trazer uma melhor qualidade de vida, considerando que o indivíduo trabalhará no seu próprio ambiente, cercado de interação familiar (Aderaldo, Aderaldo, & Lima, 2017).

Em virtude da eclosão da pandemia da Covid-19, o trabalho a distância emergiu como um meio alternativo para que as atividades rotineiras não fossem interrompidas devido a necessidade de isolamento, utilizando a era digital como aliada neste momento. No meio acadêmico, poucas universidades conseguiram adaptar-se a esse novo mundo, sendo que a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) fez parte deste nicho que seguiu diante das adversidades, contando com o ensino remoto emergencial como estratégia para continuidade do seu exercício (Silva, Thiago, & Gonçalves, 2021).

O propósito deste estudo foi analisar os programas de teletrabalho da UFMS, a fim de explorar os aspectos dessa modalidade de trabalho. Foram também examinados os tipos e finalidades para a adoção do teletrabalho empregados pela UFMS.

A pesquisa foi realizada por meio da pesquisa qualitativa, descritiva e documental. De forma a analisar os programas de teletrabalho na UFMS, foram utilizados 52 documentos selecionados no site do Boletim Oficial da UFMS com as palavras-chave “teletrabalho”. Para seleção, utilizou-se uma filtragem

de documentos do tipo: portarias, editais, resolução e instrução normativa. Os documentos selecionados foram analisados através da técnica de análise de conteúdos nos termos de Bardin (2016). Os resultados mostraram que a UFMS utiliza o teletrabalho para as finalidades:

(1) Teletrabalho durante o período de emergência sanitária provocada pelo Coronavírus: O teletrabalho tornou-se um aliado para que não houvesse a paralisação das atividades na UFMS, deste modo, neste quadro estão selecionados todos os documentos que possuem como finalidade a adoção do teletrabalho durante o período pandêmico. Nesta seção, estão medidas para o enfrentamento da Covid-19, como formas de isolamento e orientações de como se utilizar da modalidade do teletrabalho neste caso, cadastro para equipamentos tecnológicos e planos de biossegurança.

(2) Plano de trabalho na modalidade de teletrabalho: O plano de trabalho da UFMS que antes era verificado pelas horas registradas em controle de frequência teve um aprimoramento por meio do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) de forma gradual, na qual utiliza a modalidade de Teletrabalho para a flexibilidade e inovação no trabalho.

(3) Teletrabalho para servidores que estão atuando em outras unidades que não de sua lotação: O teletrabalho é solicitado em casos em que os servidores precisam se deslocar de sua unidade para acompanhamento de cônjuge ou para o exterior.

(4) Teletrabalho em caso de motivos de saúde: A adoção do teletrabalho pode se dar por motivos de doença conforme previsto no §2º do art. 84, da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

(5) Ação em desenvolvimento: Utilização do teletrabalho para servidores que desejam realizar capacitação, tanto no Brasil quanto no exterior.

(6) Teletrabalho para alcance do Desenvolvimento Sustentável: O teletrabalho possui a finalidade de contribuir para um desenvolvimento sustentável, conforme os objetivos das Organização das Nações Unidas (ONU).

(7) Teletrabalho como estratégia para a continuidade dos negócios: Uso estratégico do teletrabalho em caso de imprevistos ou situações catastróficas.

Por fim, o objetivo desta pesquisa foi realizar uma análise dos programas de teletrabalho da UFMS, sendo concluída pelo uso da pesquisa qualitativa e documental de 52 documentos disponibilizados no portal Boletim Oficial da UFMS.

Na UFMS, o teletrabalho foi potencializado como estratégia durante o período da pandemia no Brasil, mas não se limitou a isso, seguindo com essa modalidade para proporcionar aos servidores a flexibilidade de poder se capacitar, se deslocar da sua unidade de lotação e possuir um plano de trabalho que influencie positivamente em sua qualidade de vida.

A adoção do teletrabalho em universidades em termos teóricos tem recebido esforços acadêmicos recentemente, visto que esse método teve maior ênfase durante o isolamento social causado pela pandemia do Covid-19. Dessa forma, não se pode concluir quais são os efeitos a longo prazo e quais impactos ela pode causar nas universidades.

Referências

- Aderaldo, I. L., Aderaldo, C. V. L., & Lima, A. C. (2017). Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPE. BR*, 15, 511-533.
- Bardin, L.. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo, SP: Edições 70.

- Estrada, M. M. P. (2014). *Teletrabalho & direito: o trabalho à distância e sua análise jurídica em face aos avanços tecnológicos*. Juruá Editora.
- Rosenfield, C. L. & Alves, D. A. (2011). Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. *Dados*, 54(1), p. 207-233.
- Silva, A. D. N. C. R., Thiago, F., & Gonçalves, C. (2021). Inovações na gestão universitária da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul frente à Covid-19 / Innovations in the university management of the Federal University of Mato Grosso do Sul before Covid-19. *Brazilian Journal of Development*, 7(12), 115575-115594.

Capítulo de Livro:

Título: Análise dos programas de teletrabalho da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil.

Autor(es): Dayane Janaina Peixoto Serra do Carmo, Fernando Thiago, Caroline Gonçalves, Marcelo Ribeiro Silva e Sónia P. Gonçalves.

Como citar (Formato APA): Carmo, D. J. P. S., Thiago, F., Gonçalves, C., Silva, M. R., & Gonçalves, S. M. P. G. (2024). Análise dos programas de teletrabalho da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil. In J. R. Catarino, F. Nogueira, S. P. Gonçalves, & A. Nunes (Orgs.), *Gestão de recursos humanos e administração pública na lusofonia: Olhares plurais sobre a sustentabilidade* (Vol. 1, pp. 479–498). Lisboa: ISCSP/ULisboa. Recuperado de: https://capp.iscsp.ulisboa.pt/images/2024/CLAG_v2.pdf



GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NA LUSOFONIA

Olhares Plurais sobre a Sustentabilidade

COORDENAÇÃO

JOÃO RICARDO CATARINO

FERNANDA NOGUEIRA

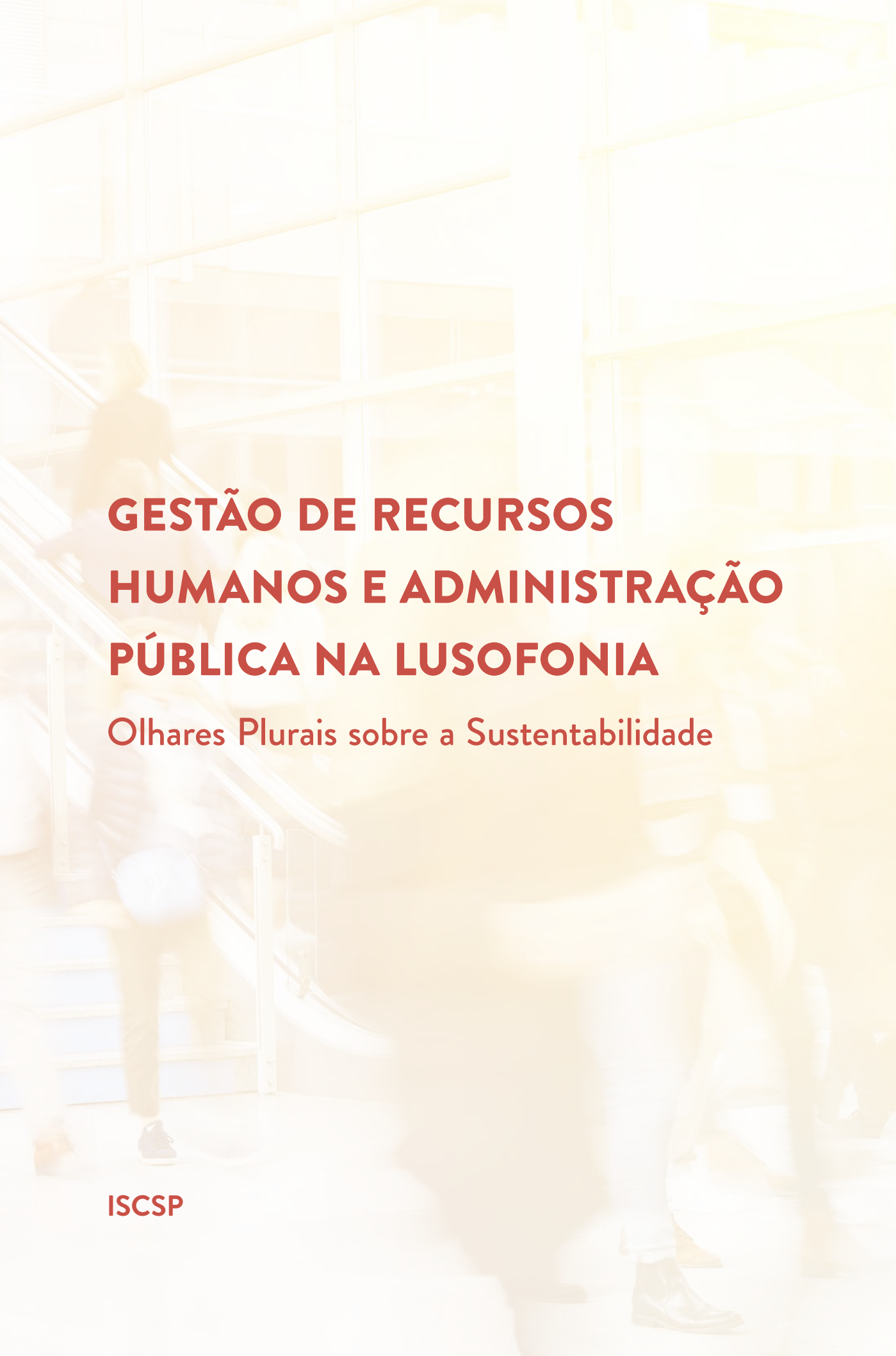
SÓNIA P. GONÇALVES

ALEXANDRE NUNES

Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
UNIVERSIDADE DE LISBOA

EDIÇÕES
ISCSP

ebook 



GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NA LUSOFONIA

Olhares Plurais sobre a Sustentabilidade

ISCSP

COORDENAÇÃO

JOÃO RICARDO CATARINO

FERNANDA NOGUEIRA

SÓNIA P. GONÇALVES

ALEXANDRE NUNES

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NA LUSOFONIA

Olhares Plurais sobre a Sustentabilidade

Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

UNIVERSIDADE DE LISBOA

2024



INSTITUTO SUPERIOR
DE CIÊNCIAS SOCIAIS
E POLÍTICAS
UNIVERSIDADE DE LISBOA



CAPP
Centro de Administração
e Políticas Públicas



**CONGRESSO
LUSÓFONO DE**
Gestão de Recursos Humanos
e Administração Pública

TÍTULO

**Gestão de Recursos Humanos e Administração Pública na Lusofonia:
Olhares Plurais sobre a Sustentabilidade**

COORDENAÇÃO

João Ricardo Catarino, Fernanda Nogueira, Sónia P. Gonçalves & Alexandre Nunes

AUTORES/AS

Alan Ferreira de Freitas, Ana Cristina Barbosa, Ana Lúcia Romão, Ana Paula Morgado Carneiro, André Bonini, Antonio Francisco Maciel, Ataulpa Luiz de Oliveira, Bruno Pereira de Andrade Rebelo, Camila Carvalho Ramos, Camila Gozzo Bruschi, Carla Rayane dos Santos, Carlos Henrique Rodrigues, Carlos Lima, Clarissa Rocha da Silva Salazar, Cláudia Rodrigues Vieira, Cristiane Braga, Cristiane Maria Ribeiro, Daniel da Silveira, Daniel dos Reis Pedrosa, Daniel Eustaquio da Silveira, Dayane Serra do Carmo, Diogo Festas Lopes, Elias José Mediotte, Elisângela dos Santos Faustino Röder, Emiliana Debetir, Érika Rezende da Silva, Eugénio Berka Filho, Fernanda da Fonseca Silva, Fernanda Duarte Nogueira, Fernando de Souza Coelho, Fernando Thiago, Fernando Vasconcelos, Flávia Ribeiro dos Santos, Francisco Percival Pinheiro Filho, Gláucia Paula Bernardes Guarany, Gottardo Ferreira Dias, Hamilton Corrêa, Ilana Trombka, Isabella da Silva Andrade, João Catarino, Jose Eduardo Pereira Filho, José Ramos Pires Manso, Kamila Pagel de Oliveira, Karina Francine Marcelino, Kely César Martins Paiva, Lúvia Resende Lara, Lucas Testi, Luciana Cardoso Assunção, Luiz Ricardo Cavalcante, Magnus Luiz Emmendoerfer, Marcelly de Freitas Gomes, Marcelo Albuquerque, Marcelo Costa, Marcelo Ribeiro Silva, Marco Aurélio Ferreira, Marina de Almeida Cruz, Mário César Barreto Moraes, Miguel de Oliveira Gomes, Miguel Rodrigues, Miriane de Freitas Segalla, Mônica Moreira Esteves Bernardi, Paulo Ricardo dos Santos Meira, Paulo Ricardo Gussoni, Pedro Rosas Magrini, Ralciney Carvalho, Randal Martins Pompeu, Ricardo Ramos Pinto, Roberta Ramos Ciabatari, Robson Fortunato, Samuel da Silva, Sarah Lima Queiroz, Seir de Souza Barros, Sónia P. Gonçalves, Thiago Dias Costa, Vitor Raulino Kretzer, Walton Nascimento da Trindade, Wania Tolentino Santiago

EDIÇÃO E FIXAÇÃO DO TEXTO

Núcleo de Edições da Área de Edições e Documentação do ISCSP-ULisboa

ISCSP – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

CAPP – Centro de Administração e Políticas Pública

Rua Almerindo Lessa, Campus Universitário do Alto da Ajuda
1300-663 Lisboa
www.iscsp.ulisboa.pt



PUBLICAÇÃO ELETRÓNICA EM FORMATO PDF

ISBN 978-989-646-187-4

DOI: 10.33167/978-989-646-187-4

Outubro de 2024



Fundação
para a Ciência
e a Tecnologia



Esta obra encontra-se sob a Licença Internacional
Creative Commons CC BY-NC-SA 4.0

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	9
AGRADECIMENTOS	11
COMISSÃO DE REVISÃO	13
COMISSÃO DE HONRA	15
COMISSÃO CIENTÍFICA	17
COMISSÃO ORGANIZADORA	19

I. INOVAÇÃO E MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

1. Ranking da Transparência do CNJ: O Fenômeno do Isomorfismo Institucional nos Tribunais de Justiça Estaduais do Brasil CLARISSA ROCHA DA SILVA SALAZAR	25
2. Política Regulatória do Garimpo no Brasil sob a Teoria dos Múltiplos Fluxos SAMUEL DA SILVA, ALAN FERREIRA DE FREITAS, SARAH LIMA QUEIROZ & MARCO AURÉLIO FERREIRA	41
3. Análise de Políticas Públicas: “Lisboa, Cidade da Aprendizagem” DIOGO FESTAS LOPES & ANA LÚCIA ROMÃO	61
4. A Relevância dos Dados na Gestão Pública: Mapeando os Indicadores dos Institutos de Estatística da CPLP WALTON NASCIMENTO DA TRINDADE & PEDRO ROSAS MAGRINI	87
5. Diagnóstico Clínico na Educação Inclusiva: Fator Determinante ou Excludente? ROBERTA RAMOS CIABATARI, CAMILA GOZZO BRUSCHI, MIRIANE DE FREITAS SEGALLA & DANIEL DA SILVEIRA	101
6. Emprego de Redes Sociais como Ferramenta de Pesquisa de Imagem Institucional de Órgãos Públicos THIAGO DIAS COSTA, CAMILA CARVALHO RAMOS, CARLOS HENRIQUE RODRIGUES & GOTTARDO FERREIRA DIAS	119

7. Trocando a “Fonte da Juventude” por uma “Fonte de Utilidade” Política Pública para Incentivo ao Empreendedorismo Sênior EMILIANA DEBETIR, EUGÊNIO BERKA FILHO & ITOR RAULINO KRETZER	133
8. Benchmarking a partir do IEG-M: Uma Abordagem para Melhoria na Gestão Pública Municipal PAULO RICARDO GUSSONI, ROBERTA RAMOS CIABATARI, CAMILA R. GOZZO BRUSCHI & MIRIANE DE FREITAS SEGALLA ..	147
9. Formação, Aprendizagens e Cultura de Inovação a partir de um Programa de Aceleração: O Caso do Laboratório Pólen, Rio de Janeiro, Brasil JOSE EDUARDO PEREIRA FILHO, MARCELLY DE FREITAS GOMES & ANA PAULA MORGADO CARNEIRO	161
10. Desenvolvimento do Intraempreendedorismo no âmbito Público Federal no Brasil: Um Estudo de Casos Vencedores do Prêmio ENAP de Inovação ILANA TROMBKA & PAULO RICARDO DOS SANTOS MEIRA	175
11. Concursos Públicos no Brasil: Como Ocorrem nas Agências Reguladoras Federais? LÍVIA RESENDE LARA & FERNANDO DE SOUZA COELHO	197
12. Proposta de Modelo de Indicadores de Desempenho para Assembleias Legislativas: Um Estudo de Caso sobre a Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo ANDRÉ BONINI, FERNANDO VASCONCELOS, HAMILTON CORRÊA, LUCAS TESTI & MARCELO ALBUQUERQUE	221

II. GOVERNAÇÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS

13. Público ou Estatal: Uma Discussão acerca da Natureza do Sistema Único de Saúde FRANCISCO PERCIVAL PINHEIRO FILHO	239
14. Fusões e Aquisições no Setor Bancário: Uma Simulação das Economias de Escala Envolvendo o Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal ROBSON FORTUNATO & LUIZ RICARDO CAVALCANTE	257
15. Crise Política e Governabilidade: O Papel da Burocracia na Estabilidade Democrática ROBERTA RAMOS CIABATARI, MIRIANE DE FREITAS SEGALLA, DANIEL EUSTAQUIO DA SILVEIRA & PAULO GUSSONI ..	275
16. A Ação Pública Local nos Municípios Portugueses: Um Estudo Perspetivado na Transferência de Competências e na Independência Financeira CARLOS LIMA, MIGUEL RODRIGUES & JOÃO CATARINO	295
17. O Papel da Justiça e Desenvolvimento Sustentável em São Tomé e Príncipe MIGUEL DE OLIVEIRA GOMES	317
18. Governança Multinível e Desenvolvimento Sustentável: Estudo em Cidades Criativas UNESCO da Gastronomia, na Espanha ELIAS JOSÉ MEDITTE & MAGNUS LUIZ EMMENDOERFER	331
19. Climate Finance: Diretrizes para Governança Climática do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço – FGTS ANTONIO FRANCISCO MACIEL	343

III. GESTÃO DE PESSOAS E BEM-ESTAR ORGANIZACIONAL

20.	Contrato Psicológico no Trabalho em uso em Publicações Científicas no Brasil	
	ATAUALPA LUIZ DE OLIVEIRA & ISABELLA DA SILVA ANDRADE	363
21.	Valoriza: Reconhecimento como Forma de Cuidado Humano	
	ÉRIKA REZENDE DA SILVA, FLÁVIA RIBEIRO DOS SANTOS, CARLA RAYANE DOS SANTOS & CRISTIANE BRAGA.....	379
22.	Desporto como Ferramenta no Desenvolvimento de Ações de Responsabilidade Social Universitária	
	RALCINEY CARVALHO, FERNANDA DUARTE NOGUEIRA, RICARDO RAMOS PINTO & RANDAL MARTINS POMPEU.....	391
23.	Letramento Racial: Relações Étnico-Raciais na Atualidade Brasileira	
	KARINA FRANCINE MARCELINO, CRISTIANE MARIA RIBEIRO & MÁRIO CÉSAR BARRETO MORAES	411
24.	Gestão de Recursos Humanos e a Preparação para a Reforma: De que Modo as Organizações podem Contribuir?	
	BRUNO PEREIRA DE ANDRADE REBELO & JOSÉ RAMOS PIRES MANSO.....	433
25.	Impactos das Políticas de Gestão de Pessoas sobre o Comprometimento Organizacional: Um Estudo com Servidores de um Instituto Federal Brasileiro	
	DANIEL DOS REIS PEDROSA, MARINA DE ALMEIDA CRUZ & KELLY CÉSAR MARTINS PAIVA	451
26.	Análise dos Programas de Teletrabalho da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil	
	DAYANE SERRA DO CARMO, FERNANDO THIAGO, MARCELO RIBEIRO SILVA & SÔNIA P. GONÇALVES.....	479
27.	A evolução da Política de Gestão do Desempenho do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais: Trajetória, Avanços e Desafios Enfrentados no que se Refere à Implementação dos Processos de Avaliação de Desempenho dos Servidores e Gestores Públicos	
	MARCELO COSTA, ANA CRISTINA BARBOSA, FERNANDA DA FONSECA SILVA & LUCIANA CARDOSO ASSUNÇÃO	499
28.	Qualidade de Vida no Trabalho na Perspectiva dos Jornalistas: Estudo de Caso da Empresa Pública de Comunicação Social	
	CLÁUDIA RODRIGUES VIEIRA & ELISÂNGELA DOS SANTOS FAUSTINO RÖDER	525
29.	Desenvolvimento de Lideranças Públicas Brasileira: A Experiência da Escola de Governo de Minas Gerais com a Implementação de Metodologias Inovadoras de Aprendizagem	
	KAMILA PAGEL DE OLIVEIRA & MÔNICA MOREIRA ESTEVES BERNARDI	549
30.	SABER-LAB – Saberes Essenciais a Gestores de Laboratório Encurtando a Distância entre a Ciência e a Gestão em um Instituto Público de Pesquisa	
	GLÁUCIA PAULA BERNARDES GUARANY, WANIA TOLENTINO SANTIAGO & SEIR DE SOUZA BARROS	577

Análise dos Programas de Teletrabalho da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil

Dayane Janaina Peixoto Serra do Carmo

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil

Fernando Thiago

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil

Caroline Gonçalves

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil

Marcelo Ribeiro Silva

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil

Sónia P. Gonçalves

Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Centro de Administração e Políticas Públicas, Portugal

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar os programas de teletrabalho da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, localizada no Brasil, compreendendo as ferramentas e as modalidades para aplicação deste método na instituição. O teletrabalho é um modelo de trabalho flexível que utiliza da tecnologia da informação como aliada para a sua execução. Foram analisados 52 documentos encontrados no diário oficial da universidade, acerca do teletrabalho entre o período de 2020 a 2023 e segmentados por temas para estudo. Os resultados mostraram que a UFMS adota o trabalho a distância para capacitação profissional, estratégia em períodos de calamidades e emergências sanitárias, motivos de saúde, flexibilização de horários, contribuição sustentável e pela melhoria na qualidade de vida dos servidores. Por fim, foi encontrada uma crescente adoção dessa modalidade pela UFMS de forma normatizada e criteriosa.

Palavras-chave: Teletrabalho, Trabalho em casa, Trabalho remoto, Gestão de pessoas em teletrabalho, gestão pública de pessoas.

ABSTRACT

This paper aims to analyze telecommuting programs at the Federal University of Mato Grosso do Sul, located in Brazil, understanding the tools and modalities for implementing this method within the institution. Telecommuting is a flexible work model that leverages information technology as an ally for its execution. Fifty-two documents related to telecommuting were analyzed from the university's official journal, covering the period from 2020 to 2023 and segmented by themes for study. The results revealed that UFMS adopts remote work for professional development, as a strategy during emergencies and health crises, due to health reasons, for flexible scheduling, sustainable contributions, and to enhance the quality of life for employees. Ultimately, UFMS has increasingly embraced this modality in a standardized and thoughtful manner.

Keywords: Telework, Work from home, Remote work, People management in telework, public people management.

1. Introdução

Vivemos em um mundo de constantes modificações na qual o cenário do trabalho ganhou novas formas de atuação, influenciado por fatores globais. A revolução digital emergiu remodelando as relações sociais e adotando práticas de trabalho mais flexíveis, desfocando o método tradicional e aumentando o crescimento da modalidade de teletrabalho.

O teletrabalho permite que os funcionários exerçam suas funções remotamente, de diferentes formas, o que caracteriza sua flexibilidade conceituando-o como peça de estratégia organizacional (Rosenfield & Alves, 2011, Mele et al., 2023). Essa modalidade possibilita que o trabalhador tenha uma concentração maior nas tarefas a ele atribuídas, visto que este atuará isoladamente e não haverá intromissão por parte dos colegas, consequentemente gerando um aumento de produtividade do trabalhador (Aderaldo et al., 2017).

Para a empresa, o trabalho remoto pode ser utilizado como contribuinte na concorrência e acréscimo da produtividade, gerando até mesmo redução de custo (Rocha & Amador, 2018, Nakrošienė, Buciuniene, & Goštautaitė, 2019, Kazekami, 2020). Para o trabalhador, o novo modelo é capaz de trazer uma melhor qualidade de vida, considerando que o indivíduo trabalhará no seu próprio ambiente, cercado de interação familiar (Aderaldo et al., 2017, Çoban, 2021).

Trata-se de uma estratégia ímpar para manutenção das atividades e dos serviços públicos, incluindo as de educação superior como as universidades públicas. Contudo, em organizações públicas de educação superior, Mélo et al. (2020) identificaram que poucas universidades públicas federais brasileiras adaptaram de forma ágil ao trabalho remoto durante a pandemia da Covid-19. Mancebo (2020) discute que a adaptação das universidades públicas do Brasil ao ensino remoto emergencial foi realizada de forma acelerada e se mostra preocupada com a naturalização deste modelo. Para Lopes e Lunardi (2022), a adaptação ao teletrabalho está relacionada à satisfação do trabalhador, expectativa de desempenho, melhoria de processos, comunicação clara sobre direitos e deveres.

Widar et al. (2022) identificaram que o teletrabalho é reconhecido pelos trabalhadores como um meio consolidado para realizar as atividades acadêmicas, inclusive sendo necessário para atender às altas demandas de trabalho. Para as autoras, as regulamentações e demais instrumentos legais podem reduzir a autonomia e capacidade de lidar com as de-

mandas no trabalho. Em seu estudo com professores universitários, Heiden et al. (2020) verificaram que a maior frequência de dias em teletrabalho associa-se a maiores níveis de estresse, identificação organizacional e conflitos. Observa-se que poucos estudos se dedicaram a compreender a implementação do teletrabalho em instituições de educação superior, ainda mais dentro das mudanças necessárias diante da pandemia da Covid-19.

No contexto das organizações de educação superior, o trabalho a distância emergiu como um meio alternativo para que as atividades rotineiras não fossem interrompidas devido a necessidade de isolamento, utilizando a era digital como aliada neste momento. No meio acadêmico, apenas seis universidades brasileiras conseguiram adaptar-se rapidamente a esse novo mundo, não interrompendo nenhum dia de atividades acadêmicas, sendo que a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) fez parte deste grupo que seguiu diante das adversidades, contando com o ensino remoto emergencial como estratégia para continuidade do seu exercício (Silva et al., 2021).

Essa pesquisa é de relevância para compreender os métodos e modelos utilizados pela UFMS para a implementação do teletrabalho em suas unidades, com o intuito de contribuir para que este seja um modelo de inovação para as demais universidades e motivação para investimento em ferramentas de tecnologia. A escolha da UFMS para este estudo se justifica devido a referida universidade não ter interrompido nenhum dia de atividades durante o período pandêmico.

O propósito deste estudo é analisar os programas de teletrabalho da UFMS, a fim de explorar os aspectos dessa modalidade de trabalho, desde sua origem e desenvolvimento até suas implicações para a gestão e colaboradores. Além disso, serão examinados os tipos e finalidades para a adoção do teletrabalho empregados pela UFMS.

2. Revisão da Literatura

2.1 Teletrabalho

O Teletrabalho é compreendido como um novo modelo de trabalho flexível que utiliza a tecnologia da informação como ferramenta, sendo adaptável ao “tempo, local, contrato, subordinação e organização funcional” (Rosenfield & Alves, 2011).

Em sua revisão da literatura, Mele et al. (2023) analisam as definições sobre teletrabalho e resultam que o teletrabalho é uma forma de trabalho fora do local convencional, evidenciando quatro dimensões: espaço, tecnologia, tempo e autonomia. O espaço refere-se ao afastamento do escritório ou local de trabalho tradicional/oficial; a tecnologia aborda o uso de tecnologias informacionais e de comunicação para o trabalho remoto; o tempo envolve flexibilidade em relação ao horário convencional; e autonomia trata da negociação em relação às condições de teletrabalho.

De acordo com o Art. 75 da Lei Federal Brasileira n. 14.442, “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, 2022). Mediante a isso, reforça-se que a característica do teletrabalho é o uso de tecnologias de informação e comunicação (TICS) fora das instalações da empresa.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT), de modo mais genérico, define o teletrabalho pelo uso de Tecnologias de informação e comunicação (TIC) fora das instalações da entidade empregatícia. De modo que este deve ocorrer de forma voluntária entre o empregador e o trabalhador e a flexibilidade deverá ser negociada, como horário de trabalho, quais atividades serão feitas, de qual forma a empregador irá certificar-se da execução dessas tarefas, entre outras (OIT, 2020).

O teletrabalho não apresenta uma definição única, estando presente na literatura nacional e internacional, sendo empregue o mesmo termo para mais de um significado e vários termos para um significado único (Sakuda & Vasconcelos, 2001). Etimologicamente, o termo “tele” é definido como longe, originado do grego, enquanto “trabalho” tem seu significado como uma espécie de objeto de tortura para cavalos (Nascentes, 1995).

Há uma pluralidade de definições para o teletrabalho, com uma diversidade de modalidades para esse meio, sendo isto o que o torna flexível e é identificado por Rosenfield e Alves (2011) em seis variedades:

1. Trabalho em domicílio: é conhecido também como *small office* ou *home office* com o trabalhador realizando seu trabalho em casa.
2. Trabalho em escritórios satélites: são pequenos escritórios de um escritório central.
3. Telecentros ou *telecottages*: como forma de evitar que o funcionário faça um trajeto muito longo, são estabelecimentos próximos a casa dos trabalhadores ou de regionais, com funcionários de uma ou mais organizações.
4. Trabalho móvel: é um método de trabalho fora do seu domicílio ou do local principal de trabalho, como por exemplo viagens a negócios, trabalho externo ou em outro ambiente.
5. Empresas remotas ou *off-shore*: *call centers* ou telesserviços, por meio da qual empresas instalam seus escritórios em outras áreas do mundo, por um valor mais baixo do que o habitual. Sua característica é ser fora do país de origem.
6. Trabalho informal ou teletrabalho misto: um combinado entre o empregado e o empregador para se trabalhar algumas horas fora da empresa.

As vertentes do teletrabalho podem trazer pontos positivos e negativos para a empresa e ao trabalhador, que foram identificados por meio de pesquisas. Nohara et al. (2010, p. 4-5) discutiram a questão de que a adoção desse método traria também benefícios para a sociedade como a diminuição de engarrafamentos, uso de combustível e possível redução na poluição, visto que não seria necessário um transporte. Além da inclusão de portadores de deficiência no mercado, facilitando a adaptação destes por estar em um ambiente familiar. Para estes autores, a modalidade de trabalho a distância traria benefícios para as empresas ao reduzir os custos indiretos, diminuiria os conflitos entre os colegas de trabalho e aumento da produtividade. Já para o teletrabalhador, as vantagens seriam a de possuir uma maior autonomia, com horários mais flexíveis e possuir uma melhor qualidade de vida.

O trabalho remoto permite um aumento na produtividade quando as horas de trabalho estão equilibradas, contudo, esta produtividade diminui quando aplicada em excesso de horas de trabalho. Ainda, os resultados evidenciaram que o teletrabalho aumenta a satisfação com a vida, é mais eficiente para quem precisa se deslocar de lugares longínquos, contudo, o estresse dentro de casa reduz a satisfação (Kazekami, 2020).

Figueiredo et al. (2021) relata pontos positivos à sociedade com a implementação do teletrabalho, como o descongestionamento de serviços, oferta de serviços virtuais e outros análogos aos já citados anteriormente. Para as organizações, haveria uma redução na infraestrutura, aumento da motivação e um serviço descentralizado. O trabalhador possuiria uma maior concentração sem possíveis dispersões, probabilidade menor do envolvimento em acidentes ou obtenção de doenças e um equilíbrio entre sua vida profissional e familiar.

Mele et al. (2023) mostraram que o teletrabalho está associado à diminuição da intenção de rotatividade e à maior satisfação no trabalho, mas também influencia o isolamento profissional. A adoção do teletrabalho é realizada pelas características individuais, como produtividade e questões familiares; características profissionais e organizacionais, como controle do trabalho e suporte da liderança; e questões contextuais, como esforços de proteção ambiental e reformas legais.

Sobre as desvantagens de se adotar o teletrabalho, Nohara et al. (2010) acreditam que possa ocorrer uma possível perda de confidencialidade dos dados da empresa, desestruturação na hierarquia da empresa, falta de controle ao acompanhar a evolução do trabalho e conflitos entre os trabalhadores do meio presencial e os teletrabalhadores. O trabalhador também enfrenta riscos, sendo um alvo maior de demissão pela falta de convívio direto com a organização, isolamento social por ausência de interação com os colegas de trabalho, sedentarismo e problemas de saúde devido à falta de movimentação.

A ausência das fiscalizações é um dos pontos negativos do método de teletrabalho, não podendo certificar-se se as condições de trabalho estão adequadas. Além do mais, a aceitação deste poderia trazer impactos econômicos nos comércios, visto que o fluxo de pessoas circulando seria menor. Para a empresa, a exploração do trabalhador pode ser apontada como um risco, é necessária uma atenção redobrada à jornada de trabalho que ele executa. O teletrabalhador pode ter uma falta de suporte tecnológico por parte da empresa, acarretando um mau desenvolvimento do seu trabalho, ocasionando adversidades na progressão de sua carreira (Figueiredo et al., 2021).

O problema psicológico é uma das desvantagens do teletrabalho, que se dá pelo esgotamento, falta de adaptação, distanciamento da organização e dos colegas de trabalho. Lima (2018) atenua a questão em que o trabalho projeta uma sensação de pertencimento e de utilidade no indivíduo e que a pressão psicológica por trás das metas de produtividade pode acarretar esgotamento e fadiga pelos teletrabalhadores.

Compreende-se que o teletrabalho é explicitamente vantajoso, para a sociedade, organização e teletrabalhadores, sendo um componente importante para transformação social, principalmente em quesitos tecnológicos. O método apresenta riscos que devem ser levados em consideração, mas que não são proporcionais em relação aos benefícios. O Teletrabalho, quando utilizado estrategicamente, pode ser um aliado em momentos de calamidades ou como ferramenta de inovação, como a adoção deste sistema em universidades.

2.2 Teletrabalho em organizações públicas

A adoção do teletrabalho nas organizações públicas trouxe lados positivos e negativos, sendo ponto de divergência entre os autores. Segundo o Ministério da Economia, o trabalho remoto gerou uma economia de R\$ 466,4 milhões, visto que houve uma redução de gastos com energia elétrica e deslocamentos, não sendo a redução de custo o único benefício do teletrabalho, também se ganhou um aumento de produtividade (Brasil, 2020).

O método trouxe praticidade, mas em contrapartida trouxe impactos para quem não tinha as ferramentas adequadas para se adaptar, visto que não houve um planejamento prévio. Para Mancebo (2020), no ensino a distância requer instrumentos de trabalho adequados, com profissionais capacitados e com conhecimento de estratégias pedagógicas que possam atender a todos que irão desfrutar deste método de ensino.

Diante disso, o Quadro 1 apresenta pesquisas recentes sobre a adoção do teletrabalho em organizações públicas desde 2020.

QUADRO 1. Pesquisas sobre teletrabalho em organizações de educação superior pública

AUTORES	OBJETIVOS	PRINCIPAIS RESULTADOS
Almonacid-Nieto et al. (2020)	Determinar o efeito da adoção do teletrabalho no desenvolvimento do esgotamento profissional do pessoal administrativo do ensino superior em Junín (Peru) durante a crise da COVID-19.	Habilidades de teletrabalho podem reduzir a fadiga emocional e a despersonalização, mas não reduzem o esgotamento profissional em trabalhadores administrativos.
Heiden et al. (2020)	Determinar como a frequência e a quantidade de teletrabalho estão associadas à saúde percebida, estresse, recuperação, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e motivação intrínseca para o trabalho entre acadêmicos de ensino e pesquisa.	O estresse relacionado à identificação organizacional e aos conflitos foram maiores entre acadêmicos que trabalham remotamente várias vezes por semana ou mais do que entre acadêmicos que trabalham remotamente menos de uma vez por mês.
Mancebo (2020)	Problematicar o trabalho remoto diante da necessidade do isolamento social imposto pela Covid-19, tomando como campo empírico de análise a ampla utilização do ensino remoto na Educação Superior brasileira.	O trabalho remoto implica em várias vertentes negativas aos trabalhadores, visto que não há regulamentações, além de gerar precarização das relações de trabalho e da atividade docente.
Mendes et al. (2020)	Analisar o teletrabalho como uma perspectiva de sua inserção na administração pública brasileira, discutindo as suas vantagens, os seus desafios e as possibilidades de inserção do servidor público no trabalho remoto.	Com a utilização de ferramentas tecnológicas adequadas, o teletrabalho torna o serviço mais produtivo, com aproximação familiar e flexibilidade
Catană et al. (2021)	Identificar e analisar cinco fatores (tecnologia, envolvimento e habilidades individuais, inatividade física, bem-estar psicológico e atividades domésticas) que influenciam o esforço e os resultados em TT e educação (E) em IES da perspectiva de seus principais stakeholders internos.	Os resultados dos alunos são influenciados negativamente pelos fatores de tecnologia e inatividade física. Os esforços do pessoal auxiliar e não docente são influenciados pelo bem-estar psicológico e seus resultados são influenciados positivamente pelo fator envolvimento e habilidades individuais e negativamente influenciados pelo fator atividades domésticas.

QUADRO 1. Pesquisas sobre teletrabalho em organizações de educação superior pública (cont.)

AUTORES	OBJETIVOS	PRINCIPAIS RESULTADOS
Falcão (2021)	Efeitos da implementação e adesão ao teletrabalho entre os servidores técnicos administrativos no âmbito das Universidades Federais	Insatisfação por parte dos servidores, considerando o teletrabalho como algo negativo por consumir mais tempo, desencadear problemas de saúde e psíquicos, além da falta de preparo e capacitação para adoção da modalidade.
Paloschi (2022)	Identificar e descrever os aspectos relacionados ao teletrabalho, bem como apresenta implicações práticas para sua implementação em universidades públicas.	O teletrabalho possui mais pontos positivos do que negativos, posto isso, adotou-se um conjunto de diretrizes para a implementação da modalidade em universidades públicas.
Paschoal et al. (2022)	Testar empiricamente os impactos das percepções de qualidade de vida no trabalho e do redesenho do trabalho no bem-estar no trabalho	O teletrabalho impactou no bem-estar, na saúde, causou um afeto negativo, conflitos nas atividades e nas metas profissionais
Widar et al. (2022)	Este estudo teve como objetivo investigar as experiências e percepções dos acadêmicos sobre o teletrabalho no contexto acadêmico.	O teletrabalho é tratado de forma natural, essencial para lidar com altas demandas, autorregulado, mas com desafios para trabalho em equipe. Regulamentações formais ameaçam a autonomia no trabalho e cumprimento das demandas.
Torner (2023)	Determinar se o número de dias de teletrabalho influencia gradualmente a relação causal entre Liderança Ética e Criatividade entre funcionários com ensino superior, juntamente com o aspecto de sua interação	Os extremos éticos, baixo ou alto, influenciam negativa ou positivamente o desempenho criativo. A intensidade do teletrabalho favorece a integração entre liderança ética e ideias originais. Quando o trabalho remoto é reduzido a um dia por semana, a relação entre Liderança Ética e Criatividade é neutralizada. A autopercepção de Criatividade é menor no gênero feminino.
Zhang e Hu (2023)	Verificar o efeito do teletrabalho na percepção dos clientes sobre os serviços de linha de frente no ensino superior na China.	O teletrabalho melhora a percepção dos alunos sobre a qualidade dos cursos no ensino superior, especialmente quando o tamanho das turmas aumenta.

Fonte: elaborado pelos autores.

Conforme apresentado no Quadro 1, Almonacid-Nieto et al. (2020) identificaram que as competências individuais em teletrabalho têm relação com a realização pessoal dos trabalhadores. Além disso, o estudo mostrou que reduz o esgotamento emocional e a despersonalização. Portanto, a pesquisa aponta que reforçar as habilidades em teletrabalho pode contribuir com a redução dos efeitos negativos desta modalidade.

Heiden et al. (2020) trazem como resultados que as pessoas que atuam em teletrabalho de forma mais frequente apresentam maior estresse ligado à identificação organizacional e conflitos. A quantidade de horas em teletrabalho não está estatisticamente relacionada ao equilíbrio trabalho-vida pessoal, motivação intrínseca e saúde percebida.

Mancebo (2020) problematiza o trabalho remoto por causar um isolamento domiciliar sem que haja suporte financeiro, visando somente a redução de custo, sem dar atenção a sobrecarga da jornada de trabalho. O autor aponta o desligamento como um forte fator negativo, considerando que um professor consegue dar aula para um número maior de acadêmicos alcançando um nicho além do seu próprio campus. Para Mancebo, a universidade pública ainda não possui as ferramentas necessárias para o EAD e a implementação dele

causaria um esvaziamento nas universidades. Ademais, a substituição da ação humana por plataformas de ensino, acarretaria uma prisão do processo educacional.

Mendes et al. (2020) consideram o trabalho remoto como um caminho para a liberdade no serviço público, por aumentar o tempo de interação familiar e ocasionar um aumento na produtividade. A redução de custo também deve ser destacada por ser um ponto importante, visto que irá gerar uma melhoria na infraestrutura da organização. No entanto, salienta-se que nem todas as atividades de servidores públicos podem ser a distância e dependem do tipo de serviço que desempenham.

Catană et al. (2021) mostraram em sua pesquisa na Universidade de Bucareste que a tecnologia e a inatividade física afetaram de forma negativa os resultados dos estudantes. O bem estar psicológico influenciou de forma positiva os trabalhadores auxiliares. Os professores tiveram dificuldades com a falta de interação com os alunos, relataram ansiedade e estresse aumentados. Outro ponto apontado é que a maioria dos trabalhadores da universidade prefere o ensino presencial ou híbrido.

Falcão (2021) pontua que a adoção do teletrabalho foi uma mudança complexa, visto que nem todos os servidores tinham um local adequado para trabalhar, além de aparelhos tecnológicos para dar o suporte. Os teletrabalhadores sentiram-se pressionados, com sensação de uma maior produtividade por um custo menor, já que houve uma escassez de recursos para um bom desempenho das atividades. As cargas excessivas de trabalho e o trabalho isolado, desencadeou uma série de problemas psicológicos, como a ansiedade, estresse e depressão. A ausência de regulamentações mais elaboradas para o trabalho remoto traz uma sensação de insegurança e fatores negativos podem ser amenizados com a implementação de capacitações que preparem o servidor para o novo método, além disso, o equilíbrio da jornada de trabalhador e o reconhecimento desses profissionais.

Paloschi (2022) aponta que houve diversas vantagens no trabalho remoto, como a economia de combustível, diminuição da rotatividade de servidores, sendo importante a valorização da experiência e satisfação por estar em casa. O tempo que seria direcionado para o deslocamento entre a casa e universidade, seria investido em atividades domésticas ou em um tempo a mais com a família. O autor pontua fatores negativos, que são poucos quando comparados às vantagens, mas que se resumem na falta de confiabilidade do órgão, definição do tempo de trabalho versus tempo de descanso e uma possível falta de visibilidade, considerando até o teletrabalho como inviável para quem almeja um crescimento profissional.

De acordo com Paschoal et al. (2022), a estrutura tecnológica e a sobrecarga no trabalho são dois grandes desafios enfrentados pelos professores universitários com a adoção do teletrabalho. As doenças também são preocupantes, podendo até ocasionar a síndrome de *Burnout*, dentre outros que envolvem transtornos psicológicos. A qualidade de vida do trabalhador pode se encontrar em risco, sendo necessário um forte acompanhamento gerencial.

Widar et al. (2022) identificaram que o teletrabalho produz impacto nas tarefas de trabalho, é necessário criar estratégias de gestão do teletrabalho para melhorar o balanceamento das atividades, ajustes nos horários, equilibrar responsabilidades no trabalho e com a família, gerenciar o estresse, equacionar e gerenciar as dificuldades para mulheres e gestores, além de destacar a importância das TICs.

Torner (2023) analisa a relação entre liderança ética e criatividade em trabalhadores do ensino superior. Seus resultados apresentaram que a liderança ética gera impacto positivo na criatividade, com melhores resultados observados quando existe maior intensidade de teletrabalho. Outro destaque é que a criatividade autopercebida é maior entre os homens.

Zhang e Hu (2023), em seu estudo no ensino superior na China, analisaram que o ensino remoto contribui na autonomia dos professores, trazem mais oportunidades de estudo para os alunos e podem reduzir o efeito negativo do tamanho da turma e na qualidade percebida.

A classificação como positiva ou negativa da adoção do teletrabalho em organizações públicas é subjetiva, sendo ponto de divergência entre as pesquisas analisadas, como descrito no Quadro 2.

QUADRO 2. Vantagens e desvantagens do teletrabalho no setor público

AUTORES	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Filardi et al. (2020)	Redução do custo com transporte e alimentação, maior segurança, menos exposição à violência e poluição, mais privacidade, maior interação com a família e mais qualidade de vida, focando fortemente em sua individualidade	Problemas de infraestrutura tecnológica, especialmente a falta de treinamento específico, não adaptação ao teletrabalho, perda de vínculo com a empresa, isolamento profissional, falta de comunicação imediata, perda de status, receio de má avaliação e falta de reconhecimento, comprometendo o crescimento e o desenvolvimento na empresa.
Ranieri (2020)	Trabalham mais motivados ante o ajuste e equilíbrio proporcionado entre as demandas pessoais e laborais, maior autonomia e liberdade para organizar e otimizar o planejamento e execução das tarefas.	Conflito em caracterizar o ambiente doméstico como ambiente de trabalho, isolamento social, falta de convivência cotidiana presencial com os colegas e equipe de trabalho.
Catanã et al. (2021)	Flexibilidade de horários	Problemas com infraestrutura tecnológica, competências tecnológicas, segurança de dados, produtividade, estresse, falta de atividade física, equilíbrio trabalho-família.
Lopes e Lunardi (2022)	Flexibilidade de horário e a redução de tempo e custo com deslocamentos para a universidade. Mais tempo para desenvolver atividades que trazem benefícios pessoais e convívio com a família, resultando em uma melhor qualidade de vida dos servidores”	Falta de infraestrutura adequada, necessidade de aquisição de equipamentos, aumento dos custos com energia e Internet pelos servidores, falta de respeito com o horário de trabalho.
Paloschi (2022)	Redução de gastos com espaço/infraestrutura.	Não há obrigatoriedade de fornecer equipamentos para o servidor que decidir aderir a esta modalidade. O servidor responsabiliza-se por algumas despesas específicas (como ampliação da conexão de internet, gastos com energia elétrica ou telefonia, por exemplo).
Widar et al. (2022)	Flexibilidade, adaptação do trabalho às necessidades pessoais, foco nas tarefas, equilíbrio entre vida pessoal e profissional	Distribuição da carga de trabalho, relações de grupo, desafios para mulheres e gerentes, isolamento e limites entre vida pessoal e profissional.
Zhang e Hu (2023)	Flexibilidade de horários, redução de deslocamentos para o trabalho e equilíbrio entre vida profissional e privada.	Comunicação, isolamento social e separação da vida profissional e pessoal.

Fonte: elaborado pelos autores.

A implementação do teletrabalho surge como uma forma de inovação e deve-se caminhar para que os pontos negativos sejam solucionados, como sugere os autores apresentados no Quadro 2. Falcão (2021) reconhece que esse novo método será permanente com o avanço tecnológico, sendo necessários reformular as práticas já existentes.

Nas organizações educacionais superiores, em específico, nas universidades, em virtude da eclosão da Covid-19, que exigiu isolamento, estas organizações públicas viram como alternativa o teletrabalho para dar continuidade em suas programações, sem que houvesse a interrupção das aulas. De início, o ensino remoto seria apenas para esse fim, entretanto, a modalidade ganhou destaque por possuir um custo baixo e flexibilidade, visto que um único professor seria capaz de dar aula para várias turmas ao mesmo tempo, com alunos oriundos de diferentes cidades (ANDES-SN, 2020).

Em 2020, o Ministério da Educação (MEC) publicou duas portarias referentes ao ensino a distância, sendo a portaria n. 433 tratando acerca da “Elaboração de Iniciativas de Promoção à Expansão da Educação Superior por meio digital em Universidades Federais” e a n. 434 sobre a “elaboração e a apresentação de estratégias para a ampliação da oferta dos cursos de nível superior, na modalidade de educação a distância - EaD, nas universidades federais”, ambas de 22 de outubro (MEC, 2020a; MEC, 2020b). Percebe-se que o MEC enxergou o momento de calamidade como forma de investir no EAD, como um leque de possibilidades para o ensino superior.

Foram poucas as Universidades Federais brasileiras que estavam preparadas para iniciar com um novo modelo de ensino, tanto que apenas 6 das 69 existentes no Brasil conseguiram se adaptar e reestruturar-se ao ensino remoto o mais rápido possível, permitindo que as atividades de ensino continuassem (Silva et al., 2021). Boa parte das universidades foram contra esse método de ensino, com o receio de que a qualidade caísse e não houvesse estrutura tecnológica para dar suporte aos universitários (Melo et al., 2020).

Portanto, observa-se que o teletrabalho é um método que apresenta tanto vantagens como desvantagens para as organizações e trabalhadores, sendo necessário recorrer à análise de custo/benefícios para decidir quais cargos e servidores podem atuar nesta modalidade.

3. Metodologia

O presente estudo possui natureza de pesquisa qualitativa, utilizada para atingir o objetivo deste trabalho que é analisar os programas de Teletrabalho da UFMS.

A pesquisa qualitativa é caracterizada por envolver dados descritivos obtidos a partir da interação do pesquisador com o objeto de estudo, buscando entender as variáveis de acordo com a perspectiva do sujeito, funcionando então de modo subjetivo. A metodologia qualitativa não alcança seus objetivos com o uso de dados estatísticos, mas utiliza do ambiente e situação como sua fonte de dados (Godoy, 1995). Por meio do uso desta, é possível alcançar o objetivo do trabalho por considerar como o Teletrabalho se manifesta, mas interações e atividades diárias do indivíduo, analisando o problema como um todo e não só buscando um lado positivo ou negativo para ele.

Segundo Gil (2022) a pesquisa descritiva fundamenta-se no uso de procedimentos padronizados para que ocorra a coleta de informações, descrevendo uma relação entre as

dimensões. Na sua maioria, esse método busca compreender as características de um nicho, associar resultados e/ou analisar o ponto de vista dos indivíduos sobre determinado assunto. Para o atual trabalho, o uso desse tipo de pesquisa promove a exploração dos resultados em um grupo específico, que é a adoção do teletrabalho.

A pesquisa documental, também adotada neste trabalho, utiliza de estudos sem um tratamento analítico ou que ainda podem ser reelaborados e sua fonte de dados são diversas, constituídas por documentos conservados em órgãos públicos, relatórios, correspondências pessoais, tabelas etc. Esse método de pesquisa pode ser considerado como vantajoso por possuir um custo baixo, não necessitar de um contato direto com o sujeito e proporcionar uma visão melhor do problema, visto que se conhece a subjetividade do problema com a análise de vários documentos (Gil, 2022). Para Kripka et al. (2015), pela pesquisa documental consegue-se entender o problema a partir dos pontos de vista contidos em cada material, abduzindo os dados informativos de um documento original e resumindo o seu conteúdo.

De forma a analisar os programas de teletrabalho na UFMS, foram utilizados os documentos do Quadro 3, por meio de buscas no site do Boletim Oficial da UFMS com a palavra-chave “teletrabalho”. Para seleção, utilizou-se uma filtragem de documentos do tipo: portarias, editais, resolução e instrução normativa.

Utilizou-se a análise do conteúdo como técnica para a exploração das informações, sendo esse um procedimento para investigação com a finalidade de “descrição objectiva, sistemática e quantitativa” do objeto de estudo (Berelson & Lazarsfeld, 1954). Deste modo, a metodologia consiste em tratar as informações provenientes de documentos a fim de interpretar os dados expostos. Segundo Bardin (2016) o investigador analisa analiticamente o material, à procura do que se deseja resolver, utilizando de uma ou mais fontes de dados para que haja fundamentação e enriquecimento dos resultados, para que se possa alcançar um resultado.

QUADRO 3. Fontes documentais selecionadas para a pesquisa

TIPO	ANO			
	2020	2021	2022	2023
Portarias	5	2	4	4
Instruções de Serviço	1	0	0	0
Instruções Normativa	1	4	3	6
Editais	0	1	2	6
Resoluções	0	5	7	2

Fonte: elaborado pelos autores.

A análise de conteúdo possui como ponto focal a mensagem, tanto verbal quanto escrita, expressando um sentido e definição para o objeto (Franco, 2005). Para coleta dos dados deste trabalho, aplicou-se as 3 etapas da análise do conteúdo. A primeira etapa consiste em organizar as informações, selecionando os documentos e realizando uma exploração no material (Franco, 2005). Na segunda etapa realiza-se a categorização do conteúdo, classificando-os para obtenção de respostas acerca do problema. Neste trabalho, a categorização dos documentos foi realizada por ordem cronológica de publicação. Para a última etapa de tratamento dos resultados, usa-se a codificação e a inferência para obter-se as respostas, realizando uma correlação entre o termo chave e as fontes documentais deste estudo (Bardin, 2016).

4. Resultados

Para alcançar os objetivos deste trabalho, nesta seção, os documentos foram analisados por tema, pela categorização no processo de análise de conteúdo, a fim de explorar os programas de teletrabalho da UFMS. Em seguida, foi efetuada uma analogia entre os autores da revisão teórica e os materiais da UFMS.

No Quadro 4, categorizamos os documentos pela finalidade em que a modalidade de teletrabalho foi implantada, fazendo-se uma sintetização dos materiais encontrados.

Durante o período de emergência sanitária em razão da Covid-19, o teletrabalho foi fortemente adotado como alternativa para que as atividades da UFMS não fossem paralisadas. Deste modo, em 13 de março de 2020 a primeira medida de proteção para o coronavírus prevê que “Sempre que possível, o afastamento de servidores dar-se-á sob o regime de teletrabalho” (UFMS, 2020a), no entanto, com o avanço da doença, em 16 de março de 2020 a UFMS torna essa modalidade fixa pelo período de um mês.

Em 19 de março de 2020, é estabelecido que “as atividades de todas as unidades da UFMS, independentemente da área de atuação, serão realizadas por meio de teletrabalho”, na qual todos os servidores deveriam assinar um termo de “Ciência e Responsabilidade” (UFMS, 2020b). De acordo com o termo, neste período de teletrabalho não seriam “computados horas extras e bancos de horas”, o que é destacado como ponto negativo. Para Lopes e Lunardi (2022) existe um descontrole de horários em que o servidor deve estar disponível para empresa, de modo que as demandas não são condizentes com o tempo de trabalho.

O Artigo 9.º da portaria de n.º 405, “Institui a modalidade de teletrabalho no âmbito da UFMS para o servidor público desenvolver suas atribuições funcionais fora das dependências da Unidade, mediante o uso de equipamentos e tecnologias que permitam a plena execução das atribuições remotamente”, com isso, os servidores passaram a adotar o trabalho a distância, na qual os que enquadraram no grupo de risco (os servidores com mais de 60 anos, gestantes e portadores de doenças crônicas) automaticamente adotariam essa modalidade, e os restante necessitaria “assinar eletronicamente o Termo de Ciência e Responsabilidade, disponibilizado pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas”, fazendo com que os servidores se compromete a estar disponíveis durante a jornada de trabalho. Paloschi (2022) afirma que trabalhar sem ter um horário e ambiente fixos, faz com que o servidor esteja sempre disponível para o trabalho “gerando sobrecarga e dificuldade em definir os horários de descanso e de trabalho”, além disso, poderá gerar um desgaste emocional em que o colaborador não saberá definir e utilizar de seu momento de lazer.

QUADRO 4. Finalidades, características e funcionamento do teletrabalho na UFMS

FINALIDADES	DOCUMENTO(S)	SÍNTESE
Teletrabalho durante o período de emergência sanitária provocada pelo Coronavírus	Portaria n. 414, de 17/03/2020. Instrução de Serviço n. 261 de 19/03/2020. Portaria n. 424, de 19/03/2020. Instrução Normativa n. 7/2020-GAB/PROGEP Portaria n. 540, de 05/05/2020. Portaria n. 1.235-RTR, de 19/02/2021. Resolução n. 120-CD/UFMS, de 22/02/2021. Instrução Normativa n. 21-PROGEP/UFMS, de 01/03/2021. Resolução n. 88-COUN/UFMS, de 9/04/2021. Instrução Normativa n. 36, de 13/04/2021. Edital Conjunto PROGEP/AGETIC/AGEAD/ UFMS n. 1, de 20/05/2021. Portaria n. 1.255-RTR, de 09/07/2021. Resolução n. 163-CD/UFMS, de 09/07/2021. Resolução n. 204-CD/UFMS, de 4/10/2021. Instrução Normativa n. 43-PROGEP/UFMS, de 26/10/2021. Resolução n. 238-CD/UFMS, de 30/12/2021. Resolução n. 254-CD/UFMS, de 31/03/2022. Portaria n. 1278-RTR/UFMS, de 1.º/04/2022.	O teletrabalho tornou-se um aliado para que não houvesse a paralisação das atividades na UFMS, deste modo, neste quadro estão selecionados todos os documentos que possuem como finalidade a adoção do teletrabalho durante o período pandêmico. Nesta seção, estão medidas para o enfrentamento da Covid-19, como formas de isolamento e orientações de como se utilizar da modalidade do teletrabalho neste caso, cadastro para equipamentos tecnológicos e planos de biossegurança.
Plano de trabalho na modalidade de teletrabalho	Instrução Normativa n. 50-GAB/PROGEP/UFMS, de 15/06/2022. Instrução Normativa n. 1-DIGAB/RTR/UFMS, de 28/07/2022. Portaria n. 1.287-RTR/UFMS, de 27/07/2022. Edital n. 1, DIGAB/RTR/UFMS, de 29/07/2022. Portaria n. 1.293-RTR/UFMS, de 20/09/2022. Instrução Normativa n. 2-AUD/COUN/UFMS, de 21/09/2022. Resolução n. 304-CD/UFMS, de 16/09/2022. Portaria n. 1.295-RTR/UFMS, de 30/09/2022. Edital n. 1/2022 - AGETIC/RTR Portaria n. 1.307-RTR/UFMS, de 07/02/2023. Instrução Normativa n. 59-GAB/PROGEP/UFMS, de 08/02/2023. Instrução Normativa n. 1-CORREG/RTR/UFMS, de 09/02/2023. Edital n. 1/2023 - AGETIC/RTR Portaria n. 1.321-RTR/UFMS, de 21/08/2023. Instrução Normativa n. 26 PROPLAN/UFMS, de 22/08/2023. Portaria n. 1.322-RTR/UFMS, de 23/08/2023. Resolução n. 416-CD/UFMS, de 24/08/2023. Edital n. 01-PROPLAN/UFMS, de 24/08/2023. Instrução Normativa n. 1- DIAVI/RTR/UFMS, de 30/08/2023. Edital n. 2, DIGAB/RTR/UFMS, de 30/08/2023. Instrução Normativa n. 27-PROPLAN/UFMS, de 31/08/2023. Edital n. 1, DIAVI/RTR/UFMS, de 11/09/2023. Instrução Normativa n. 3-AUD/COUN/UFMS, de 19/09/2023. Edital n. 4, AUD/COUN, de 20/09/2023.	O plano de trabalho da UFMS que antes era verificado pelas horas registradas em controle de frequência teve um aprimoramento por meio do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) de forma gradual, na qual utiliza a modalidade de Teletrabalho para a flexibilidade e inovação no trabalho.

QUADRO 4. Finalidades, características e funcionamento do teletrabalho na UFMS (cont.)

FINALIDADES	DOCUMENTO(S)	SÍNTESE
Teletrabalho para servidores que estão atuando em outras unidades que não de sua lotação.	Instrução Normativa n. 59-GAB/PROGEP/UFMS, de 8/02/2023.	O teletrabalho é solicitado em casos em que os servidores precisam se deslocar de sua unidade para acompanhamento de cônjuge ou para o exterior.
Teletrabalho em caso de motivos de saúde	Instrução Normativa n. 59-GAB/PROGEP/UFMS, de 8/02/2023.	A adoção do teletrabalho pode se dar por motivos de doença conforme previsto no §2.º do art. 84, da Lei n.º8.112, de 11 de dezembro de 1990.
Ação em desenvolvimento	Edital n. 73 - PROGEP/UFMS, de 27/06/2023. Resolução n. 362-CD/UFMS, de 27/03/2023. Resolução n. 251-CD/UFMS, de 23/03/2022.	Utilização do teletrabalho para servidores que desejam realizar capacitação, tanto no Brasil quanto no exterior.
Teletrabalho para alcance do Desenvolvimento Sustentável	Resolução n. 263-CD/UFMS, de 10/05/2022.	O teletrabalho como forma de contribuir para um desenvolvimento sustentável, conforme os objetivos das Organização das Nações Unidas (ONU).
Teletrabalho como estratégia para a continuidade dos negócios	Resolução n. 265-CD/UFMS, de 23/05/2022.	Uso estratégico do teletrabalho em caso de imprevistos ou situações catastróficas.

Fonte: coleta de dados (2023).

Para trazer orientações, a UFMS publica a definição de teletrabalho como forma de orientação aos servidores, esclarecendo as ferramentas e os canais de comunicação que deverão ser utilizados (UFMS, 2020c). A modalidade do trabalho remoto é flexível, e sua principal característica é o uso das ferramentas tecnológicas como aliadas (Rosenfield & Alves, 2011).

A modalidade teletrabalho consiste em o servidor permanecer em sua residência durante o horário de seu expediente, devendo registrar o ponto por meio do rmo.ufms.br, realizar as tarefas que habitualmente cumpriria em sua unidade de lotação, além de outras determinadas pela chefia, e ficar à disposição da Administração, podendo, eventualmente, ser solicitado para comparecer na UFMS, o que deverá ser atendido (UFMS, 2020c).

De modo a oferecer suporte aos servidores no trabalho remoto, por meio do edital n.º 1, de 20 de maio de 2021, a UFMS realizou o cadastro para o empréstimo de Equipamentos ou Insumos Tecnológicos. Figueiredo et al. (2021) aponta que um dos riscos de se adotar o teletrabalho seria a ausência de suporte tecnológico por parte da organização, em contra-

partida, observa-se que a UFMS extingue esse ponto negativo ao fornecer uma assistência tecnológica aos seus servidores.

A adoção do teletrabalho para os servidores da UFMS neste período pandêmico fazia parte dos planos de biossegurança da universidade em casos exclusivos, na qual em suas primeiras versões havia direito ao trabalho semipresencial aqueles que estavam com sintomas da doença, se enquadravam nos grupos de risco ou possuíam filhos em idade escolar ou inferior (UFMS, 2021a, b, c, d). A partir do plano 4.o a UFMS passa a utilizar a palavra “teletrabalho” para esses casos específicos, não havendo citação dessa modalidade como forma de trabalho exclusiva para esse período. No plano 8.o de 28 de junho de 2022, “cessam as disposições excepcionais para o trabalho remoto”, sendo autorizado somente aqueles que testarem positivo para a Covid-19.

O teletrabalho na UFMS não foi adotado somente em razão do Coronavírus, mas em virtude da flexibilização e inovação no ambiente de trabalho. Nohara et al. (2010, p. 4-5) apontam que esta modalidade traz um aumento da produtividade e uma maior autonomia para o trabalho e em concordância, a UFMS adotou este método de trabalho pelo Programa de Gestão e Desempenho (PGD), que “permite o controle de metas, prazos e entregas, por meio de um sistema informatizado, que possibilita maior transparência dos serviços públicos prestados, com foco em resultado” (MMAMC, s/d).

O PGD teve seu projeto piloto na UFMS em junho de 2022 de forma gradual por unidades de trabalho, utilizando tabela de atividades que estipulam tempo de duração para cada atividade exercida mensurando a produtividade. Para aqueles que desejaram utilizar esta modalidade, deveriam providenciar “as estruturas física e tecnológica necessárias, mediante a utilização de equipamentos e mobiliários adequados e ergonômicos, assumindo, inclusive, os custos referentes à conexão à internet, à energia elétrica, telefonia e comunicação por aplicativos e redes sociais, dentre outras despesas decorrentes do exercício de suas atribuições” (UFMS, 2022a). Falcão (2021) pontua a falta de apoio tecnológico, espaço físico adequado e essa mensuração de produtividade como desvantagens do teletrabalho, na qual Lima (2018) também considera que as metas de produtividade causam uma pressão psicológica nos funcionários, de modo que a longo prazo possa acarretar esgotamento e fadiga.

A UFMS utiliza também do teletrabalho para fins de ação de desenvolvimento com o intuito de dar a oportunidade de capacitação aos seus servidores, “na Ação de Desenvolvimento em Serviço o servidor está ciente do exercício de suas atividades e jornada semanal de trabalho que podem ser desenvolvidas de forma presencial ou na modalidade de teletrabalho” (UFMS, 2023a).

A qualidade de vida é um dos objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, procurando promover o bem-estar e a saúde (ONU, 2019). Para Lopes e Lunardi (2022) o teletrabalho é capaz de proporcionar uma qualidade de vida por propiciar tempo para que os servidores possam realizar atividades pessoais e aumentar o convívio familiar, com isso, a universidade adota como meta “realizar estudo para a implantação formal e regulamentada do Programa de Gestão - teletrabalho na UFMS até 2024” (UFMS, 2022b).

O trabalho do servidor em um local diferente da sua lotação é uma das vantagens de se adotar o teletrabalho, trazendo a flexibilidade apontada por Rosenfield e Alves (2011). O servidor que precisa realizar o “acompanhamento de cônjuge”, se deslocar para o exterior

ou que se enquadre nos motivos de saúde do “art. 36, inciso III, alínea “b”, da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990” podem optar pelo teletrabalho (UFMS, 2023b).

O uso do trabalho remoto pode ser utilizado como forma de estratégia para que não haja interrupções de atividades em casos críticos que “comprometem o andamento normal dos processos e a consequente prestação dos serviços”, e para isso a UFMS inseriu essa modalidade como “formas de recuperação de desastres e crises” em seu plano de continuidade de negócios 2022-2024 (UFMS, 2022c). Ao se ter um planejamento para essas situações, evita-se um despreparo em caso de emergências, como no cenário da pandemia em que a UFMS foi uma das poucas universidades que conseguiu dar continuidade nas suas programações (Silva et al., 2021).

5. Conclusão

O objetivo desta pesquisa foi realizar uma análise dos programas de teletrabalho da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, sendo concluída pelo uso da pesquisa qualitativa, documental e a análise de conteúdo dos documentos publicados no Boletim Oficial da UFMS que tratavam sobre a temática discutida.

O teletrabalho trouxe discussões a respeito da sua eficácia e positividade na vida dos colaboradores, de acordo com o apontado pelos autores referenciados neste trabalho, a adoção dessa modalidade pode gerar fatores negativos em relação a saúde, CLTs e aspectos psicológicos. Em contrapartida, o trabalho remoto traz benefícios aos trabalhadores relacionados à flexibilidade de horários, autonomia, qualidade de vida, redução de custos e contribuir com a sustentabilidade.

Na UFMS, o teletrabalho foi potencializado como estratégia durante o período da pandemia no Brasil, mas não se limitou a isso, seguindo com essa modalidade para proporcionar aos servidores a flexibilidade de poder se capacitar, se deslocar da sua unidade de lotação e possuir um plano de trabalho que influencie positivamente em sua qualidade de vida, mostrando que em organizações públicas, políticas de recursos humanos e gestão de crises são relevantes para mudanças, especialmente neste cenário pandêmico.

Analisar organizações públicas de educação superior, como a UFMS, mostrou como a modalidade do teletrabalho foi implementada e suas possibilidades de ações, especialmente durante o período pandêmico da Covid-19, oferecendo contribuições teóricas em relação às alterações das normas e procedimentos para evoluir a eficiência do trabalho remoto e continuidade dos serviços públicos prestados.

Cabe ressaltar que, durante a referida pandemia, a UFMS rapidamente implementou o teletrabalho o que possibilitou que suas atividades acadêmicas e demais serviços não deixassem de serem ofertados, inclusive as atividades de ensino, com a manutenção do calendário acadêmico. A universidade se destacou como uma das poucas que não interromperam suas atividades, sendo a análise desta organização relevante, oferecendo contribuições empírica e prática para demais organizações públicas educacionais.

Além disso, esta pesquisa contribui nas discussões sobre o impacto das regulamentações e dos investimentos em tecnologias para conduzir e apoiar as pessoas em teletrabalho podendo proporcionar melhor desempenho, práticas inovadoras e alinhadas com os obje-

tivos de desenvolvimento sustentável, devolvendo à sociedade os investimentos realizados nesta política pública de educação superior.

Portanto, a adoção do teletrabalho em universidades em termos teóricos tem recebido esforços acadêmicos recentemente, visto que esse método teve maior ênfase durante o isolamento social causado pela pandemia do Covid-19. Dessa forma, não se pode concluir quais são os efeitos a longo prazo e quais impactos ela pode causar nas universidades.

As limitações deste estudo são por conta da metodologia utilizada, tipo documental, que não permite um aprofundamento empírico suficiente para trazer informações mais complexas e aprofundadas. Portanto, este estudo poderá ser aprofundado realizando uma pesquisa de campo entre os servidores da UFMS ou de outras universidades que adotaram essa modalidade de trabalho, a fim de compreender a qualidade dos programas, identificar as problemáticas e desenvolver formas de aprimorar esse sistema.

Além deste, estudos que possibilitem avaliar a eficácia de medidas de gestão de crises e continuidade de serviços públicos educacionais utilizando o trabalho remoto, podem trazer contribuições significativas em termos teóricos, empíricos e práticos, analisando eventos inovadores, disruptivos e as respostas da organização frente a estes desafios.

Referências

- Aderaldo, I. L., Aderaldo, C. V. L., & Lima, A. C. (2017). Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos Ebape.Br*, 15, 511-533.
- Almonacid-Nieto, J., Calderón-Espinal, M., & Vicente-Ramos, W. (2020). Teleworking effect on job burnout of higher education administrative personnel in the Junín Region, Peru. *International Journal of Data and Network Science*, 4, 373-380. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2020.9.001>.
- Andes-S.N. (2020). Projeto do capital para a educação: O ensino remoto e o desmonte do trabalho docente. Andes-S.N.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Berelson, B. (1954). Content Analysis. In L. Gardner (Ed.), *Handbook of Social Psychology* (Vol. 1, pp. 488-522). Harvard University Press.
- Brasil. (2022). Lei n.º 14.442, de 2 de setembro de 2022. Dispõe sobre o pagamento de auxílio-alimentação ao empregado e altera a Lei n. 6.321, de 14 de abril de 1976, e a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei n. 5.452, de 1.º de maio de 1943. Brasília: Planalto. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Lei/L14442.htm#art6
- Brasil. Ministério da Economia. (2020c). Governo economiza R\$ 466,4 milhões em custeio administrativo com teletrabalho. Brasília, DF: Ministério da Economia. Recuperado de <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/agosto/governo-economiza-r-466-4-milhoes-em-custeio-administrativo-com-teletrabalho>
- Brasil. Ministério da Educação (2020a). Portaria n. 433, de 22 de outubro de 2020. Institui o Comitê de Orientação Estratégica - COE para a Elaboração de Iniciativas de Promoção à Expansão da Educação Superior por meio digital em Universidades Federais, no âmbito da Secretaria de Educação Superior, e dá outras providências. Brasília, DF: Ministério da Educação. Recuperado de <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-433-de-22-de-outubro-de-2020-284699498>
- Brasil. Ministério da Educação. (2020b). Portaria n. 434, de 22 de outubro de 2020. Institui Grupo de Trabalho com a finalidade de subsidiar a discussão, a elaboração e a apresentação de estratégias para a ampliação da oferta dos cursos de nível superior, na modalidade de educação

- a distância - EaD, nas universidades federais. Brasília, DF: Ministério da Educação. Recuperado de <https://in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-434-de-22-de-outubro-de-2020-284699573>
- Catană, Ș., Toma, S., & Barbu, A. (2021). The Effects of the COVID-19 Pandemic on Teleworking and Education in a Romanian Higher Education Institution: An Internal Stakeholders Perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18. <https://doi.org/10.3390/ijerph181518180>.
- Çoban, S. (2022). Gender and telework: Work and family experiences of teleworking professional, middle-class, married women with children during the Covid-19 pandemic in Turkey. *Gender Work Organ*, 29, 241-255. <https://doi.org/10.1111/gwao.12684>
- Falcão, T. M. G. M. (2021). Caminhos e descaminhos do teletrabalho em tempos de pandemia nas universidades federais. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
- Figueiredo, E., et al. (2021). Teletrabalho: Contributos e desafios para as organizações. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(2), 1427-1438.
- Filardi, F., Castro, R. M. P., & Zanini, M. T. F. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: Análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos Ebape.br*, 18, 28-46.
- Franco, M. L. P. B. (2005). Análise de conteúdo. Autores Associados.
- Gil, A. C. (2022). Como elaborar projetos de pesquisa (7ª ed.). Atlas.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35, 57-63.
- Heiden, M., Widar, L., Wiitavaara, B., & Boman, E. (2020). Telework in academia: associations with health and well-being among staff. *Higher Education*, 81, 707 - 722. <https://doi.org/10.1007/s10734-020-00569-4>.
- Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework, *Telecommunications Policy*, 44(2), 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101868>.
- Kripka, R., Scheller, M., & Bonotto, D. L. (2015). Pesquisa Documental: considerações sobre conceitos e características na Pesquisa Qualitativa. CIAIQ.
- Lima, M. S. B. (2018). O teletrabalho no poder judiciário brasileiro: ganhos para tribunais e sociedade? as experiências de Santa Catarina e Amazonas. Tese de Doutorado.
- Lopes, A. L. R., & Lunardi, G. L. (2022). Adoção do teletrabalho em instituições de ensino durante a pandemia da Covid-19: um estudo realizado com os servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Rio Grande-FURG. *GeSec: Revista de Gestão e Secretariado*, 13(2).
- Mancebo, D. (2020). Trabalho remoto na Educação Superior brasileira: efeitos e possibilidades no contexto da pandemia. *Revista USP*, 127, 105-116.
- Mele, Valentina, Paolo Belardinelli, and Nicola Bellé. 2023. Telework in Public Organizations: A Systematic Review and Research Agenda. *Public Administration Review*, 83(6): 1649–1666. <https://doi.org/10.1111/puar.13734>
- Mélo, C. B., Farias, G. D., Moisés, L. de S., Beserra, L. R. M., & Piagge, C. S. L. D. (2020). Remote education in Brazilian federal universities: challenges and adaptations of education during the COVID-19 pandemic. *Research, Society and Development*, 9(11), e4049119866. <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i11.9866>
- Mendes, R. A. O., Oliveira, L. C. D., & Veiga, A. G. B. (2020). A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. *Brazilian Journal of Development*, 6(3), 12745-12759.
- Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima. (s/d). Programa de Gestão e Desempenho. Brasília: Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima. Recuperado de <https://www.gov.br/mma/pt-br/aceso-a-informacao/programa-de-gestao-e-desempenho-pgd>
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), 87-101. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>

- Nascentes, A. (1966). Dicionário etimológico resumido. Instituto Nacional do Livro.
- Nohara, J. J., et al. (2010). O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. *INMR-Innovation & Management Review*, 7(2), 150-170.
- Organização Internacional do Trabalho. (2020). Teletrabalho durante e após a pandemia COVID-19: guia prático. Recuperado de https://www.ilo.org/brasilia/publicacoes/WCMS_772593/lang-pt/index.htm
- Paloschi, A. (2021). Aspectos que influenciam a prática do teletrabalho por servidores públicos: diretrizes para universidades públicas. Dissertação de Mestrado. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.
- Paschoal, T., Silva, P. M., Demo, G., Fogaça, N., & Ferreira, M. C. (2022). Qualidade de vida no teletrabalho, redesenho do trabalho e bem-estar no trabalho de professores de ensino público no Distrito Federal. *Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 20(1), 1-12.
- Ranieri, T. R. (2020). Perspectivas para implantação do teletrabalho na Universidade Federal do Pará. Dissertação de Pós-Graduação, Universidade Federal do Pará.
- Rocha, C. T. M. da, & Amador, F. S. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos Ebape.Br*, 16, 152-162.
- Rosenfield, C. L., & Alves, D. A. de. (2011). Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. *Dados*, 54, 207-233.
- Sakuda, L. O., & Vasconcelos, F. de C. (2005). Teletrabalho: desafios e perspectivas. *Organizações & Sociedade*, 12, 39-49.
- Silva, A., Thiago, F., & Gonçalves, C. (2021). Inovações na gestão universitária da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul frente à Covid-19. *Brazilian Journal of Development*, 7(12), 115575-115594.
- Turner, C. (2023). Ethical leadership and creativity in employees with University education: The moderating effect of high intensity telework. *Intangible Capital*. <https://doi.org/10.3926/ic.2238>.
- UFMS. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. (2020a). Portaria n. 394, de 13 de março de 2020. Medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19) no âmbito da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Campo Grande: UFMS. Recuperado de <https://boletimoficial.ufms.br/bse/publicacao?id=389632>
- UFMS. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. (2020b). Portaria n. 405, de 16 de março de 2020. Instituir medidas temporárias, novos procedimentos e outras providências a serem adotadas, no âmbito da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), com a ressalva da excepcionalidade da situação para a prevenção do contágio e o enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus. Campo Grande: UFMS. Recuperado de <https://boletimoficial.ufms.br/bse/publicacao?id=389814>
- UFMS. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. (2020c). Portaria n. 414, de 17 de março de 2020. Instituir o Plano de Contingência da UFMS como um instrumento de administração e gestão utilizado para ordenar e planejar as ações da Universidade para enfrentamento do estado de emergência de saúde internacional. Campo Grande: UFMS. Recuperado de <https://boletimoficial.ufms.br/bse/publicacao?id=389970>
- UFMS. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. (2021a). Resolução n.º 120-CD/UFMS, de 22 de fevereiro de 2021. Aprova o Plano de Biossegurança versão 3.0 da UFMS, contendo as diretrizes e orientações para o funcionamento e desenvolvimento das atividades presenciais na Instituição, durante a Pandemia da Covid-19. Campo Grande: UFMS. Recuperado de <https://boletimoficial.ufms.br/bse/publicacao?id=416548>
- UFMS. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. (2021b). Resolução n. 163-CD/UFMS, de 9 de julho de 2021. Aprovação do Plano de Biossegurança versão 4.0 da UFMS, contendo as diretrizes e orientações para o funcionamento e desenvolvimento das atividades na Instituição,

- durante a Pandemia da COVID-19. Campo Grande: UFMS. Recuperado de <https://boletimoficial.ufms.br/bse/publicacao?id=429700>
- UFMS. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. (2021c). Resolução n. 204-CD/UFMS, de 4 de outubro de 2021. Aprovação do Plano de Biossegurança versão 5.0 da UFMS, contendo as diretrizes e orientações para o funcionamento e desenvolvimento das atividades na Instituição, durante a Pandemia da Covid-19. Campo Grande: UFMS. Recuperado de <https://boletimoficial.ufms.br/bse/publicacao?id=437321>
- UFMS. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. (2021d). Resolução n. 238-CD/UFMS, de 30 de dezembro de 2021. Aprovação do Plano de Biossegurança - Versão 6.0, da UFMS, contendo as diretrizes e as orientações para o funcionamento e o desenvolvimento das atividades educacionais e científicas na Universidade, durante a Pandemia da Covid-19. Campo Grande: UFMS. Recuperado de <https://boletimoficial.ufms.br/bse/publicacao?id=445272>.
- UFMS. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. (2022a). Instrução Normativa n. 50-GAB/PROGEP/UFMS, de 15 de junho de 2022. Orientações, critérios e procedimentos para implementação do Programa de Gestão na Modalidade Teletrabalho no âmbito da PG/UFMS. Campo Grande: UFMS. Recuperado de <https://boletimoficial.ufms.br/bse/publicacao?id=459564>.
- UFMS. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. (2022b). Resolução n. 263-CD/UFMSs, de 10 de maio de 2022. Aprovação do Plano de Gestão de Logística Sustentável da UFMS, para o período de 2022- 2024. Campo Grande: UFMS. Recuperado de <https://boletimoficial.ufms.br/bse/publicacao?id=455983>.
- UFMS. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. (2022c). Resolução n. 265-CD/UFMS, de 23 de maio de 2022. Aprovação do Plano de Continuidade de Negócios 2022 -2024 da UFMS. Campo Grande: UFMS. Recuperado de <https://boletimoficial.ufms.br/bse/publicacao?id=457192>.
- UFMS. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. (2023a). Instrução Normativa n. 59-GAB/PROGEP/UFMS, de 8 de fevereiro de 2023. Estabelece os critérios para participação de servidores da UFMS no Programa de Gestão na modalidade teletrabalho no âmbito da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Campo Grande: UFMS. Recuperado de <https://boletimoficial.ufms.br/bse/publicacao?id=479203>.
- UFMS. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. (2023b). Portaria n. 1.307-RTR/UFMS, de 7 de fevereiro de 2023. Autoriza a implementação do Programa de Gestão, na modalidade de teletrabalho, na Corregedoria da UFMS. Campo Grande: UFMS. Recuperado de <https://boletimoficial.ufms.br/bse/publicacao?id=479266>.
- Widar, L., Heiden, M., Boman, E., & Wiitavaara, B. (2022). How Is Telework Experienced in Academia?. Sustainability. <https://doi.org/10.3390/su14105745>.
- Zhang, Y., & Hu, W. (2023). Teleworking and Clients' Perception of Frontline Services: Evidence in Higher Education during the COVID-19 Pandemic. Public Performance & Management Review, 46, 585 - 611. <https://doi.org/10.1080/15309576.2022.2164020>.



O VII Congresso Lusófono de Gestão de Recursos Humanos e Administração Pública, realizado nos dias 10 e 11 de outubro de 2024, em Lisboa, Portugal, reuniu especialistas de vários países lusófonos, promovendo a troca de conhecimentos, experiências e boas práticas, e fortalecendo a cooperação na construção de um estilo de gestão e administração próprios do espaço lusófono.

Esta coletânea de artigos científicos representa a diversidade e a profundidade das discussões ocorridas durante o congresso. Os estudos compilados abordam um amplo leque de temas, incluindo Governação e Políticas Públicas de Saúde, Inovação e Sustentabilidade, Reformas na Administração Pública, Governação Territorial, Experiências de Modernização Administrativa, Desenvolvimento Sustentável, Comportamento Organizacional, Políticas e Gestão de Recursos Humanos, Liderança e Governance, além de Saúde e Bem-estar.

Membro de Comissões:

Membro da Comissão de Revisão do Congresso Lusófono de Gestão de Recursos Humanos e Administração Pública.

Membro da Comissão de Revisão do Livro Gestão de recursos humanos e administração pública na lusofonia: Olhares plurais sobre a sustentabilidade - Vol. 1

VII Congresso Lusófono de Gestão de Recursos Humanos e Administração Pública

10 a 11 out 2024

Livro de Resumos

Ficha Técnica

Livro de Resumos do VII Congresso Lusófono de Gestão de Recursos Humanos e Administração Pública

Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
Universidade de Lisboa

Unidade de Coordenação de Administração Pública
Unidade de Coordenação de Gestão e Políticas de Recursos Humanos

Layout, Paginação e Arte Final
Área de Marketing e Comunicação

Secretariado de Apoio
Nádia Rosa

Data de Publicação
outubro de 2024

Comissões

Comissão Organizadora

Ricardo Ramos Pinto | ISCSP-ULisboa, Portugal
João Ricardo Catarino | ISCSP-ULisboa, Portugal
Fernanda Nogueira | ISCSP-ULisboa, Portugal
Sónia P. Gonçalves | ISCSP-ULisboa, Portugal
Alexandre Morais Nunes | ISCSP-ULisboa, Portugal
Ana Maria Santos | ISCSP-ULisboa, Portugal
Carlos Botelho | ISCSP-ULisboa, Portugal
Pedro Borrego | ISCSP-ULisboa, Portugal
Isabel Marques | ISCSP-ULisboa, Portugal
Flávio Morais | ISCSP-ULisboa, Portugal

Comissão de Honra

Betânia Lemos | Presidente da ENAP, Brasil
Carla Guapo da Costa | Presidente Conselho Pedagógico do ISCSP-ULisboa, Portugal
Damasceno Dias | Presidente da CRESAP, Portugal
Elsa Carvalho | Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas, Portugal
Gilmar Mendes | Ministro do Supremo Tribunal Federal, Brasil
Jorge Moreira da Silva | Sub-Secretário-Geral da ONU e Diretor-executivo do Escritório das Nações Unidas para Serviços de Projetos (UNOPS), Dinamarca
Manuel Meirinho | Presidente Conselho Científico do ISCSP-ULisboa, Portugal
Randal Pompeu | Reitor da UNIFOR, Brasil
Ricardo Fortes da Costa | Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas, Portugal
Alexandra Leitão | Docente do ISCSP-ULisboa, Portugal
Pedro Passos Coelho | Docente do ISCSP-ULisboa, Portugal
Marco Tullio de Castro Vasconcelos | Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie, Brasil
Paulo Macedo | Presidente da Comissão Executiva da Caixa Geral de Depósitos, S.A., Portugal

Comissão Científica

Alketa Peci | FGV EBAPE, Brasil
Ana M. Rocha | Universidade Católica de Angola, Angola
Anabela Botelho | UAveiro, Portugal
Anderson de Souza Sant'Anna | FGV EAESP, Brasil
António José Almeida | ESCE – IPS, Portugal

Arlete Ferrão | Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Pedagógica de Maputo, Moçambique

Caio Resende | IDP, Brasil

Carlos Roco | ULusófona, Portugal

David Ferraz | ISCTE-IUL, Portugal

Diego Mendes | Universidade Federal de Viçosa (UFV), Brasil

Diógenes Bido | Universidade Presbiteriana Mackenzie, Brasil

Efígénio Rebelo | Faculdade de Economia, Universidade do Algarve, Portugal

Francisco Cesário | UAtlântica, Portugal

Francisco Schertel Mendes | IDP, Brasil

Gina Pompeu | UNIFOR, Brasil

Hachimo Chagamo | Escola Superior de Gestão da Universidade Politécnica de Moçambique, Moçambique

Jaime Alípio | Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Pedagógica de Maputo, Moçambique

Jorge Gomes | ISEG-ULisboa, Portugal

José António dos Santos | Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo, Universidade do Algarve, Portugal

José Fontes | Academia Militar, Portugal

José Roberto Afonso | Fórum de Integração Brasil Europa (FIBE), Brasil

Magnus Emmendoerfer | Universidade Federal de Viçosa, Brasil

Manuela Faia Correia | ULusíada, Portugal

Marco Teixeira | FGV EAESP, Brasil

Maria Luisa Teixeira | Universidade Presbiteriana Mackenzie, Brasil

Mário Moraes | ESAG-UDESC, Brasil

Miguel Ângelo Rodrigues | UMinho, Portugal

Nazir Khan Mamad Khan | Instituto Superior de Altos Estudos e Negócios (ISAEN), Universidade Politécnica, Moçambique

Ricardo Corrêa Gomes | FGV EAESP, Brasil

Sílvia Silva | ISCTE-IUL, Portugal

Steve Troupin | The International Institute of Administrative Sciences - IIAS

Tânia Fisher | Universidade Federal da Bahia, Brasil

Vítor Braga | ESTG, IPP, Universidade do Porto, Portugal

Zélia Serrasqueiro | UBI, Portugal

Comissão de Revisão

Alexandre Nunes | ISCSP-ULisboa, Portugal

Ana Lúcia Romão | ISCSP-ULisboa, Portugal

Ana Maria Santos | ISCSP-ULisboa, Portugal

Ana Sabino | ISPA, Portugal

Anderson de Souza Sant'Anna | FGV, Brasil

Bianca Almerin | Universidade Presbiteriana Mackenzie

Catarina Brandão | FPCE-UP, Portugal

Caio Resende | IDP, Brasil

Carlos Botelho | ISCSP-ULisboa, Portugal
Cláudia Ramos | Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal
Elisabete Carvalho | ISCSP-ULisboa, Portugal
Fernanda Nogueira | ISCSP-ULisboa, Portugal
Fernando Serra | ISCSP-ULisboa, Portugal
Fernando Thiago | Universidade Federal de Mato Grosso do Sul,
Filipa Fixe | ISCSP-ULisboa, Portugal
Filipe Ferreira | ISCSP-ULisboa, Portugal
Flávio Moraes | ISCSP-ULisboa, Portugal
Helena Marujo | ISCSP-ULisboa, Portugal
Ireneu Mendes | ISCSP-ULisboa, Portugal
Isabel Marques | ISCSP-ULisboa, Portugal
Joana Santos | ISCSP-ULisboa, Portugal
João Fonseca | ISCSP-ULisboa, Portugal
João Marques Gomes | ISCSP-ULisboa, Portugal
João Ricardo Catarino | ISCSP-ULisboa, Portugal
Joaquim Caeiro | ISCSP-ULisboa, Portugal
José Baptista | ISCSP-ULisboa, Portugal
José Salm Junior | ISCSP-ULisboa, Portugal
Luís Mota | ISCSP-ULisboa, Portugal
Lurdes Simão | ISCSP-ULisboa, Portugal
Magnus Emmendoerfer | Universidade Federal de Viçosa, Brasil
Marta Candeias | ISCSP-ULisboa, Portugal
Miguel Pereira Lopes | ISCSP-ULisboa, Portugal
Patrícia Palma | ISCSP-ULisboa, Portugal
Paulo Castro | IDP, Brasil
Pedro Borrego | ISCSP-ULisboa, Portugal
Pedro Goulart | ISCSP-ULisboa, Portugal
Pedro Rodrigues | ISCSP-ULisboa, Portugal
Raysa Geaquinto | University of Essex, Inglaterra
Rosária Ramos | ISCSP-ULisboa, Portugal
Sandra Firmino | ISCSP-ULisboa, Portugal
Sara Carrasqueiro | ISCSP-ULisboa, Portugal
Sérgio Alves | ISCSP-ULisboa, Portugal
Sónia P. Gonçalves | ISCSP-ULisboa, Portugal
Susana Sobral | ISCSP-ULisboa, Portugal



GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NA LUSOFONIA

Olhares Plurais sobre a Sustentabilidade

COORDENAÇÃO

JOÃO RICARDO CATARINO

FERNANDA NOGUEIRA

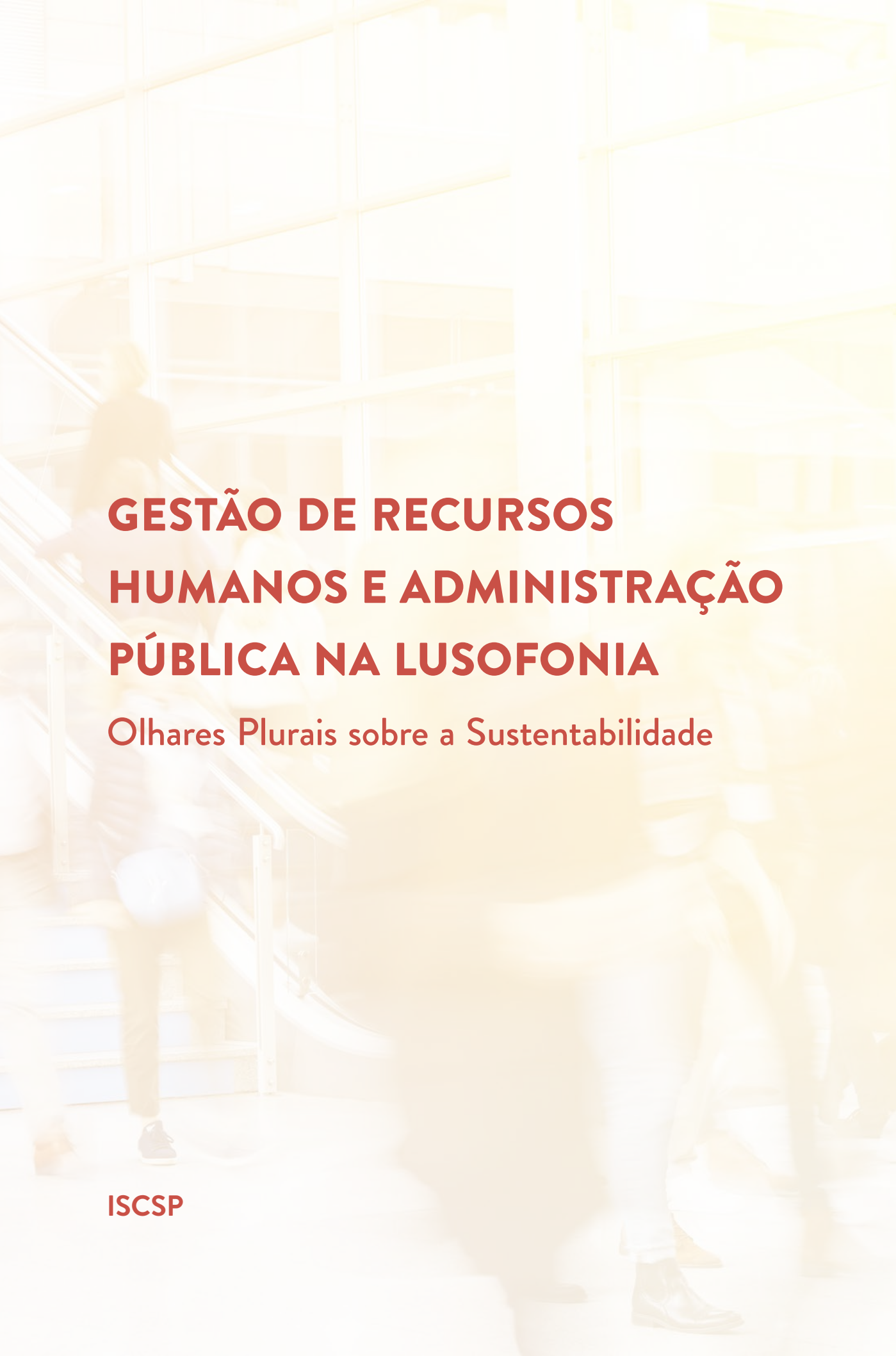
SÓNIA P. GONÇALVES

ALEXANDRE NUNES

Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
UNIVERSIDADE DE LISBOA

EDIÇÕES
ISCSP

ebook 



GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NA LUSOFONIA

Olhares Plurais sobre a Sustentabilidade

ISCSP

COORDENAÇÃO

JOÃO RICARDO CATARINO

FERNANDA NOGUEIRA

SÓNIA P. GONÇALVES

ALEXANDRE NUNES

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NA LUSOFONIA

Olhares Plurais sobre a Sustentabilidade

Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

UNIVERSIDADE DE LISBOA

2024



INSTITUTO SUPERIOR
DE CIÊNCIAS SOCIAIS
E POLÍTICAS
UNIVERSIDADE DE LISBOA



CAPP
Centro de Administração
e Políticas Públicas



**CONGRESSO
LUSÓFONO DE**
Gestão de Recursos Humanos
e Administração Pública

TÍTULO

**Gestão de Recursos Humanos e Administração Pública na Lusofonia:
Olhares Plurais sobre a Sustentabilidade**

COORDENAÇÃO

João Ricardo Catarino, Fernanda Nogueira, Sónia P. Gonçalves & Alexandre Nunes

AUTORES/AS

Alan Ferreira de Freitas, Ana Cristina Barbosa, Ana Lúcia Romão, Ana Paula Morgado Carneiro, André Bonini, Antonio Francisco Maciel, Ataulpa Luiz de Oliveira, Bruno Pereira de Andrade Rebelo, Camila Carvalho Ramos, Camila Gozzo Bruschi, Carla Rayane dos Santos, Carlos Henrique Rodrigues, Carlos Lima, Clarissa Rocha da Silva Salazar, Cláudia Rodrigues Vieira, Cristiane Braga, Cristiane Maria Ribeiro, Daniel da Silveira, Daniel dos Reis Pedrosa, Daniel Eustaquio da Silveira, Dayane Serra do Carmo, Diogo Festas Lopes, Elias José Mediotte, Elisângela dos Santos Faustino Röder, Emiliana Debetir, Érika Rezende da Silva, Eugénio Berka Filho, Fernanda da Fonseca Silva, Fernanda Duarte Nogueira, Fernando de Souza Coelho, Fernando Thiago, Fernando Vasconcelos, Flávia Ribeiro dos Santos, Francisco Percival Pinheiro Filho, Gláucia Paula Bernardes Guarany, Gottardo Ferreira Dias, Hamilton Corrêa, Ilana Trombka, Isabella da Silva Andrade, João Catarino, Jose Eduardo Pereira Filho, José Ramos Pires Manso, Kamila Pagel de Oliveira, Karina Francine Marcelino, Kely César Martins Paiva, Lúvia Resende Lara, Lucas Testi, Luciana Cardoso Assunção, Luiz Ricardo Cavalcante, Magnus Luiz Emmendoerfer, Marcelly de Freitas Gomes, Marcelo Albuquerque, Marcelo Costa, Marcelo Ribeiro Silva, Marco Aurélio Ferreira, Marina de Almeida Cruz, Mário César Barreto Moraes, Miguel de Oliveira Gomes, Miguel Rodrigues, Miriane de Freitas Segalla, Mônica Moreira Esteves Bernardi, Paulo Ricardo dos Santos Meira, Paulo Ricardo Gussoni, Pedro Rosas Magrini, Ralciney Carvalho, Randal Martins Pompeu, Ricardo Ramos Pinto, Roberta Ramos Ciabatari, Robson Fortunato, Samuel da Silva, Sarah Lima Queiroz, Seir de Souza Barros, Sónia P. Gonçalves, Thiago Dias Costa, Vitor Raulino Kretzer, Walton Nascimento da Trindade, Wania Tolentino Santiago

EDIÇÃO E FIXAÇÃO DO TEXTO

Núcleo de Edições da Área de Edições e Documentação do ISCSP-ULisboa

ISCSP – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

CAPP – Centro de Administração e Políticas Pública

Rua Almerindo Lessa, Campus Universitário do Alto da Ajuda

1300-663 Lisboa

www.iscsp.ulisboa.pt



PUBLICAÇÃO ELETRÓNICA EM FORMATO PDF

ISBN 978-989-646-187-4

DOI: 10.33167/978-989-646-187-4

Outubro de 2024



Fundação
para a Ciência
e a Tecnologia



Esta obra encontra-se sob a Licença Internacional
Creative Commons CC BY-NC-SA 4.0

COMISSÃO DE REVISÃO

Alexandre Nunes | ISCSP-ULisboa, Portugal

Ana Lúcia Romão | ISCSP-ULisboa, Portugal

Ana Maria Santos | ISCSP-ULisboa, Portugal

Ana Sabino | ISPA, Portugal

Anderson de Souza Sant'Anna | FGV, Brasil

Bianca Almerin | Universidade Presbiteriana Mackenzie

Catarina Brandão | FPCE-UP, Portugal

Caio Resende | IDP, Brasil

Carlos Botelho | ISCSP-ULisboa, Portugal

Claúdia Ramos | Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal

Elisabete Carvalho | ISCSP-ULisboa, Portugal

Fernanda Nogueira | ISCSP-ULisboa, Portugal

Fernando Serra | ISCSP-ULisboa, Portugal

Fernando Thiago | Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil

Filipa Fixe | ISCSP-ULisboa, Portugal

Filipe Ferreira | ISCSP-ULisboa, Portugal
Flávio Morais | ISCSP-ULisboa, Portugal
Helena Marujo | ISCSP-ULisboa, Portugal
Ireneu Mendes | ISCSP-ULisboa, Portugal
Isabel Marques | ISCSP-ULisboa, Portugal
Joana Santos | ISCSP-ULisboa, Portugal
João Fonseca | ISCSP-ULisboa, Portugal
João Marques Gomes | ISCSP-ULisboa, Portugal
João Ricardo Catarino | ISCSP-ULisboa, Portugal
Joaquim Caeiro | ISCSP-ULisboa, Portugal
José Baptista | ISCSP-ULisboa, Portugal
José Salm Junior | ISCSP-ULisboa, Portugal
Luís Mota | ISCSP-ULisboa, Portugal
Lurdes Simão | ISCSP-ULisboa, Portugal
Magnus Emmendoerfer | Universidade Federal de Viçosa
Marta Candeias | ISCSP-ULisboa, Portugal
Miguel Pereira Lopes | ISCSP-ULisboa, Portugal
Patrícia Palma | ISCSP-ULisboa, Portugal
Paulo Castro | IDP, Brasil
Pedro Borrego | ISCSP-ULisboa, Portugal
Pedro Goulart | ISCSP-ULisboa, Portugal
Pedro Rodrigues | ISCSP-ULisboa, Portugal
Raysa Geaquinto | University of Essex, Inglaterra
Rosária Ramos | ISCSP-ULisboa, Portugal
Sandra Firmino | ISCSP-ULisboa, Portugal
Sara Carrasqueiro | ISCSP-ULisboa, Portugal
Sérgio Alves | ISCSP-ULisboa, Portugal
Sónia P. Gonçalves | ISCSP-ULisboa, Portugal
Susana Sobral | ISCSP-ULisboa, Portugal



O VII Congresso Lusófono de Gestão de Recursos Humanos e Administração Pública, realizado nos dias 10 e 11 de outubro de 2024, em Lisboa, Portugal, reuniu especialistas de vários países lusófonos, promovendo a troca de conhecimentos, experiências e boas práticas, e fortalecendo a cooperação na construção de um estilo de gestão e administração próprios do espaço lusófono.

Esta coletânea de artigos científicos representa a diversidade e a profundidade das discussões ocorridas durante o congresso. Os estudos compilados abordam um amplo leque de temas, incluindo Governação e Políticas Públicas de Saúde, Inovação e Sustentabilidade, Reformas na Administração Pública, Governação Territorial, Experiências de Modernização Administrativa, Desenvolvimento Sustentável, Comportamento Organizacional, Políticas e Gestão de Recursos Humanos, Liderança e Governance, além de Saúde e Bem-estar.

PARTICIPAÇÕES EM JURIS DE MESTRADO

Defesa pública de dissertação:

1. Participação em júri de Ana Luiza Lira Warde. A implementação do Sistema Eletrônico de Processos: E-MS e seus impactos na Secretaria de Estado de Saúde de Mato Grosso do Sul. 2025. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.
2. Participação em júri de Taysa Campos Fontoura. Potencialidades e limitações para o abastecimento da alimentação escolar no Programa Nacional da Alimentação Escolar (Pnae) em Nova Olímpia-MT. 2025. Dissertação (Mestrado em Ambiente e Sistemas de Produção Agrícola) - Universidade do Estado de Mato Grosso.
3. Participação em júri de Luciano Marcos Turra. Mapeamento de competências individuais para a função de gestor(a) de contratos administrativos nas Universidades Públicas Federais. 2024. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná.
4. Participação em júri de Joilma Farias de Souza. Análise do programa de integridade do Ministério da Saúde. 2024. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná.
5. Participação em júri de Ana Raquel Cypriano Pinto Sena. Cultura de inovação na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul. 2024. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.
6. Participação em júri de Keylla Dantas. Lado A e Lado B do teletrabalho: uma análise da percepção dos servidores públicos durante e após a Covid-19. 2024. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná.
7. Participação em júri de Pablo Ricardo Passos Oliveira. Gestão de riscos nos contratos terceirizados de uma universidade federal: uma análise à luz do roteiro de avaliação de

maturidade da gestão de riscos do TCU. 2024. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal do Vale do São Francisco.

8. Participação em júri de Marcelo Esnarriaga de Arruda. Plano plurianual e atuação do Governo do Estado de Mato Grosso do Sul para prevenir e combater as queimadas e o desmatamento ilegal. 2024. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.
9. Participação em júri de Hesley Rodrigues Lima. O teletrabalho na área de TI: análise das percepções dos servidores públicos do Tocantins durante a pandemia da Covid-19. 2024. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal do Tocantins.
10. Participação em júri de Camilo Cardoso Hisé Rodrigues. A política nacional de desenvolvimento de pessoas na UFPel: um estudo com os Secretários Executivos sob a ótica da gestão por competências. 2024. Dissertação (Mestrado em Adm
Página **214** de **216**
- Universidade Federal de Pelotas.
11. Participação em júri de Janaina Viana Adami. Engajamento cidadão p
um estudo com conselheiros sociais municipais. 2023. Dissert
Administração Pública) - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.
12. Participação em júri de Keyla Borges Tormena. Controle externo de atos de pessoal: Mapeamento dos processos de auditoria da folha de pagamento dos Órgãos Jurisdicionados do TCE-MS. 2023. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.
13. Participação em júri de Daniela Marques Caramalac. Programas orçamentários ambientais nas contas de gestão no Tribunal de Contas de Mato Grosso do Sul. 2023. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.
14. Participação em júri de Marcelo Pereira da Silva. Avaliação do Controle Interno dos Municípios sob Jurisdição do Tribunal de Contas de Mato Grosso do Sul. 2023. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

15. Participação em júri de Tadeu Gandolfo Kochi. Onde há fumaça há fogo? Propensão às ações corruptas em agentes públicos. 2023. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal da Grande Dourados.

Exame de qualificação de projeto:

1. Participação em júri de Nilza Nascimento da Silva. Limitações no uso das tecnologias da agricultura 4.0 em propriedades rurais de Campo Novo do Parecis - MT. 2025. Exame de qualificação (Mestrando em Ambiente e Sistemas de Produção Agrícola) - Universidade do Estado de Mato Grosso.
2. Participação em júri de Pablo Ricardo Passos Oliveira. Gestão de riscos de contratos da terceirização de serviços com dedicação exclusiva de mão-de-obra: uma análise na Universidade Federal do Vale do São Francisco. 2024. Exame de qualificação (Mestrando em Administração Pública) - Universidade Federal do Vale do São Francisco.
3. Participação em júri de Hesley Rodrigues Lima. O teletrabalho na área de TI: experiências e desafios de servidores públicos do Tocantins durante a pandemia do Covid-19. 2024. Exame de qualificação (Mestrando em Administração Pública) - Universidade Federal do Tocantins.
4. Participação em júri de Danielle Renata Ortiz dos Santos. Gestão de impactos ambientais causados pelo atropelamento de animais silvestres no trecho da rodovia BR-262, no município de Corumbá-MS. 2024. Exame de qualificação (Mestrando em Estudos Fronteiriços) - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.
5. Participação em júri de Patrícia Ferreira Duarte. Clima Organizacional: um estudo no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul. 2024. Exame de qualificação (Mestrando em Administração Pública) - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.
6. Participação em júri de Dayane de Abreu Santos. Gestão do Teletrabalho em Organizações Públicas: Proposta de uma Ferramenta Gerencial de Avaliação

Sociotécnica. 2024. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

7. Participação em júri de Paulo Matteoni Rocha Caldas. Do governo eletrônico ao digital: uma análise da digitalização dos serviços públicos na administração pública federal brasileira. 2024. Exame de qualificação (Mestrando em Administração Pública) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná.
8. Participação em júri de Eloir de Lima. Uma análise dos modelos de avaliação de desempenho de empregados em bancos públicos brasileiros. 2023. Exame de qualificação (Mestrando em Administração Pública) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná.
9. Participação em júri de Keylla Dantas. Lado A e lado B do teletrabalho: uma análise da percepção dos servidores públicos durante e após a Covid-19. 2023. Exame de qualificação (Mestrando em Administração Pública) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná.
10. Participação em júri de Marcelo Esnarriaga de Arruda. Análise das despesas realizadas pelo Estado de Mato Grosso do Sul com gestão ambiental. 2023. Exame de qualificação (Mestrando em Administração Pública) - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. **Página 215 de 216**
11. Participação em júri de Ana Raquel Cypriano Pinto Sena. Cultura e gestão pública: uma análise da administração pública municipal. 2023. Exame de qualificação (Mestrando em Administração Pública) - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.
12. Participação em júri de Vinicius Lopes Soares de Miranda. A dinâmica das regularizações de edificações e a influência dos bolivianos na cidade de Corumbá/MS: 2018-2022. 2023. Exame de qualificação (Mestrando em Estudos Fronteiriços) - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.
13. Participação em júri de Diego José Santana Gordilho Leite. Ações coordenadas(?) entre os entes federados da segurança pública em Ponta Porã (BR) e Pedro Juan Caballero (PY) no combate à violência: análise das ações. 2023. Exame de qualificação (Mestrando em Administração Pública) - Universidade Federal da Grande Dourados.

PALESTRAS PROFERIDAS

1. Os desafios da gestão pública relacionados ao teletrabalho. Semana do Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.
<https://www.youtube.com/watch?v=qT6PPpqOw8o&t=3298s>
2. Teletrabalho em organizações públicas: recomendações para gestão de equipes. Recepção Institucional UFMS.
<https://www.youtube.com/watch?v=8j9W4037FPQ&t=130s>