

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.



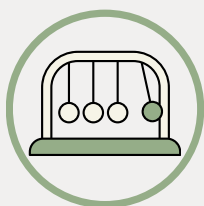
Gestão de Desempenho e Resultados no Teletrabalho

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