



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

NATHALIA VIEIRA FECK

**MUDANÇA NAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS COM
O TRABALHO REMOTO: Sob a ótica de gestores do setor
público**

Brasília – DF

2022

NATHALIA VIEIRA FECK

**MUDANÇA NAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS COM
O TRABALHO REMOTO: Sob a ótica de gestores do setor
público**

Monografia apresentada
ao Departamento de Administração
como requisito parcial à obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Professora do
Departamento de Administração,
Tatien Paschoal

Brasília – DF

2022

NATHALIA VIEIRA FECK

**MUDANÇA NAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS COM
O TRABALHO REMOTO: Sob a ótica de gestores do setor
público**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do
Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

Nathalia Vieira Feck

Professora do Departamento de Administração, Tatiane Paschoal
Professor-Orientador

Professora Colaboradora, Natasha Fogaça,
Professor-Examinador

Chefe e Professor do Departamento de
Administração, Rodrigo Rezende Ferreira,
Professor-Examinador

Brasília, 23 de setembro de 2022

RESUMO

O arranjo de trabalho denominado como trabalho remoto está presente na sociedade há muitos anos, mas tomou força com a crise causada pelo COVID-19. O mundo foi forçado a adotar rotinas e atividades para se adequar à nova realidade. Portanto, o presente estudo tem como objetivo realizar o levantamento das mudanças geradas pelo trabalho remoto em práticas de gestão de pessoas, em organizações públicas brasileiras na pandemia. Foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com quatro gestores do setor público federal. A análise de dados foi conduzida por meio de análise de conteúdo. Os resultados mais relevantes revelaram mudanças relacionadas ao priorizar processos de trabalho e mapear atividades, avaliações dos diferentes perfis pessoais para o trabalho remoto, a necessidade de criação de momentos de descontração, o foco nas práticas de feedback e o foco na qualidade do suporte de TI. O presente estudo contribui para estimular a discussão das mudanças e perspectivas de gestão nas organizações atuais e oferecer aos gestores *insights* sobre práticas efetivas e sustentáveis de gestão de equipes remotas.

Palavras-Chave: Gestão de pessoas. Gestão do desempenho. Trabalho Remoto.

ABSTRACT

The work arrangement called remote work has been present in society for many years, but it has gained strength with the crisis caused by COVID-19. The world was forced to adopt routines and activities to adapt to the new reality. Therefore, the present study aims to survey the changes generated by remote work in people management practices in Brazilian public organizations during the pandemic. Semi-structured interviews were conducted with four federal public sector managers. Data analysis was conducted through content analysis. The most relevant results revealed changes related to prioritizing work processes and mapping activities, evaluations of different personal profiles for remote work, the need to create moments of relaxation, a focus on feedback practices and a focus on the quality of IT support. The present study contributes to stimulate the discussion of changes and management perspectives in current organizations and provide managers with insights into effective and sustainable practices for managing remote teams.

Keywords: People management. Performance management. Remote Work.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	7
1.1	Objetivo Geral	8
1.2	Objetivos Específicos.....	8
1.3	Justificativa	8
2	RREFERENCIAL TEÓRICO	9
1.4	Conceito de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas.....	9
1.5	O Teletrabalho e as Práticas de Gestão de Pessoas	12
3	MÉTODOLOGIA.....	15
1.6	Participantes.....	15
1.7	Instrumentos	15
1.8	Procedimentos	16
4	RESULTADO E DISCUSSÃO	17
5	CONCLUSÃO.....	24
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	27

1. INTRODUÇÃO

O arranjo de trabalho denominado como trabalho remoto está presente na sociedade há muitos anos e tomou força com a crise causada pelo COVID-19, que forçou a adoção do isolamento social no mundo todo. O trabalho remoto tornou-se uma das soluções para os problemas econômicos, de saúde e contenção. Empresas e profissionais precisaram mudar suas rotinas e atividades para se adequar à nova realidade. Com isso, o trabalho remoto foi apresentado como uma modalidade de trabalho considerada promissora em muitos setores onde a Tecnologia da Informação se faz presente (FERREIRA, 2021).

O trabalho remoto, de forma geral, modifica as tradicionais práticas de gestão adotadas pelas organizações, segundo Belzuneghi-Eraso e Erro-Garcís (2020), uma nova realidade foi alterada radicalmente sob a ótica de recursos humanos com a pandemia Covid-19. E ainda, Milasi, González-Vázquez e Fernández-Macías (2021) afirmam que não apenas empresas privadas, mas também instituições públicas buscaram implementar o trabalho remoto, de forma mais predominante nas áreas de educação, serviços financeiros e administração pública.

Antes da pandemia, na administração pública federal brasileira, era instituído o Programa de Gestão que viabilizava o Teletrabalho, seguindo as orientações da Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018. Era um projeto que estava se estabelecendo e suas gestões sendo melhoradas internamente. No início da pandemia, instituiu-se uma nova Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020, a qual abarca o corpo organizacional da administração federal para trabalhar de casa, salvo o corpo organizacional de órgãos que não poderiam se ausentar presencialmente.

Desde então, os gestores da administração identificaram um dos primeiros desafios imposto pela pandemia, deixar esclarecido e diferenciar o conceito de trabalho remoto do conceito de Teletrabalho. O trabalho remoto ficou definido como aquele que é exercido de casa por situações pontuais e não permanentes, sendo assim não é necessária formalização das atividades de trabalho anterior a sua execução. A Reforma Trabalhista (Lei 13.467/2017) introduziu um novo capítulo na CLT sobre o Teletrabalho, especificando como processo de trabalho que deve ser pré-estabelecido e formalizado como forma de gestão em que o colaborador possa exercer de casa, através de aprovação dos setores responsáveis e isentando o do controle de jornada.

Diante do novo cenário, surge a necessidade de discutir a respeito do trabalho remoto do ponto de vista da gestão, destacando os desafios encontrados e as mudanças realizadas por causa da pandemia, até o momento. O presente estudo levanta a seguinte pergunta: Quais as

principais mudanças em práticas de gestão pessoas decorrentes do trabalho remoto durante a pandemia no setor público?

1.1 OBJETIVO GERAL

Levantar as mudanças geradas pelo trabalho remoto em práticas de gestão de pessoas em duas organizações públicas brasileiras.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Analisar a visão de uma amostra de gestores, as práticas de gestão durante a pandemia;
- b. Descrever os principais desafios decorrentes do trabalho remoto impulsionado pela pandemia para a gestão de desempenho;
- c. Analisar mudanças nas práticas de gestão de desempenho decorrentes da implementação do trabalho remoto na pandemia;

1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo Golden e Gajendran (2019), em razão da ampla implementação e alto potencial para impactos nos resultados organizacionais, o teletrabalho tem sido foco de uma significativa discussão sobre suas causas no desempenho de um colaborador.

Mudanças importantes se referem especialmente à gestão e avaliação de desempenho, isso se mostrou necessário devido ao acompanhamento do colaborador ou servidor, sendo com base na sua presença física no escritório, nas horas da jornada cumpridas com ponto eletrônico, foi identificado que requerem novas formas de acompanhamento, com foco nos resultados e maior autonomia dos profissionais (VILARINHO, PASCHOAL & DEMO, 2021).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITO DE POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

O presente tópico tem o objetivo de apresentar as principais características que envolvem a Gestão de Pessoas de uma organização dos mais diversos setores, porém aplicado na administração pública federal brasileira.

O funcionamento de uma organização consiste na associação do trabalho de diversas pessoas que dispendem tempo e energia a fim de alcançar os objetivos propostos. Portanto as organizações atuam no sentido de permitir que as pessoas alcancem determinados objetivos que não alcançariam sozinhas; compreende-se, então, organização como formação de grupos de pessoas cujo objetivo é superar limitações individuais (VISEU, 2012).

Para que haja equilíbrio entre as necessidades e capacidades dos colaboradores de uma organização é necessário que a Gestão de Pessoas estabeleça com clareza o conceito de competência, baseado em três dimensões: Conhecimento, Habilidade e Atitude. Desta forma, Conhecimento está associado a estruturas de informação assimiladas pelo indivíduo, é saber o que fazer e por quê. Habilidade é saber como fazer. E a Atitude está relacionada aos aspectos comportamentais ao querer fazer. Essas três dimensões são interdependentes; uma é ineficaz sem a outra. Neste contexto, é possível afirmar que para o funcionamento de uma organização, é indispensável se responsabilizar face às situações com que as confrontam, para que haja o atendimento das necessidades da sociedade. (MOURA & SOBRAL, 2014).

Relacionado à gestão estratégica, considerando conceitos e fundamentos de Mascarenhas e Kirschbaum (2008), associado ao alinhamento estratégico possibilitou a aparição de novas ferramentas para a construção sistemática produtiva que valorizava a integração e desenvolvimento de indivíduos em uma organização. As perspectivas de Armstrong (2009), menciona que deve haver coerência entre os valores de uma organização e suas estratégias, tendo como base a crença que o capital humano é o principal recurso e mais valioso para exercer o trabalho que a envolve.

Visto que, a moderna gestão de pessoas considera como principal ativo organizacional, o capital humano, as organizações têm investido cada vez mais na qualificação técnica da força de trabalho com o objetivo de alcançar certa vantagem competitiva em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo. Os processos organizacionais estão cada vez mais destinados ao desenvolvimento e inovação, seja ele profissional ou tecnológico para que possa atender as necessidades que a sociedade busca alinhado com o resultado.

Segundo a Fundação do Governo do Mato Grosso do Sul (2019), os processos da gestão de pessoas ocorrem de maneira linear, porém para se avançar uma etapa dessa série de atividades, os resultados anteriores devem ser analisados para que as etapas seguintes possam acontecer, desta forma, tornando os processos interdependentes. Considera-se que fatores internos e externos possam influenciar o processo, é essencial que haja um equilíbrio entre eles. Os fatores ambientais internos podem influenciar os processos, sendo eles a missão, visão, cultura e objetivos organizacionais, a natureza das tarefas e o estilo de liderança. Enquanto que, os fatores externos que influenciam os processos envolvem as leis e regulamentos, o sindicato, condições econômicas, sociais e culturais além da competitividade. Os seis processos básicos de Gestão de Pessoas são conforme apresentados na figura a seguir:

Figura 1- Seis processos de gestão de pessoas



Fonte: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2521/1/GPFT%20%20ApostilaCE.pdf>

Segundo Viseu (2012), existem alguns princípios que auxiliam na definição do conceito de organização: tarefas, indivíduos, grupos e estruturas. Todos estes conceitos se interligam para formar o ambiente de uma organização. As tarefas dizem respeito ao trabalho realizado pelas pessoas, e varia de acordo com a complexidade e as competências necessárias.

Os indivíduos são as pessoas selecionadas para realizar estas tarefas, e diferem conforme suas capacidades, conhecimentos, comportamentos, entre outros. Os grupos são a reunião de indivíduos, sendo necessários no mínimo duas pessoas que interagem entre si. Por fim, as

estruturas dizem respeito à disposição e organização dos meios necessários para alcançar os objetivos propostos. Todos estes aspectos citados contribuem para a definição de um ambiente, que é o contexto de funcionamento da organização.

Por se tratarem de instituições importantes para o bom funcionamento social, formada por grupos de pessoas, estudos são realizados para melhorar os aspectos interligados as relações de trabalho que se formam neste contexto; um dos objetivos deste tipo de estudo é prever, compreender, explicar e modificar o comportamento do homem dentro de um contexto.

Seria então, uma forma de estudar como as pessoas agem dentro das organizações, compreender seu funcionamento e propor melhorias para que a qualidade de vida neste contexto seja melhor, propiciando para as empresas melhores resultados (RICCI; LIMA; BEGNAMI, 2017). Estes tipos de estudos geraram compreensões a respeito do gerenciamento de pessoas e aspectos relacionados, e tem grande importância atualmente, pois o recurso humano das empresas tem sido considerado cada vez mais importante como determinante do sucesso das organizações.

Ao seguir a mesma perspectiva, as práticas de gestão de pessoas foram criadas como objetivo de aumentar a eficiência de uma organização, seja com gastos ou melhoria do desempenho, seja ela no setor particular ou no setor público. (TRUSS, 2008). Para atender esses objetivos, foram fomentadas novas políticas para uma cultura com foco no resultado, por meio de técnicas que envolvem o melhoramento da atuação e motivação dos colaboradores públicos. Os modelos de gestão de pessoas atuantes no setor público tornaram-se foco para os governantes, visto que os colaboradores possuem a responsabilidade efetiva das capacidades técnicas e desempenho das atividades que atenderão a sociedade.

Estruturado por Demo (2012), as práticas de Gestão de Pessoas foram feitas para desenvolver e validar escala de políticas com práticas de recursos humanos. Na visão da autora, as categorias que emergem na análise de conteúdo são denominadas por recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho; avaliação de desempenho e competências; e por fim recompensas. Nesse âmbito, a definição proporcionada pelo autor remete a importância das características que devem ser estabelecidas em uma organização estratégica.

2.2 ARRANJOS FLEXÍVEIS DE TRABALHO E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Os arranjos flexíveis de trabalho foram apresentados como uma modalidade de trabalho considerada promissora em muitos setores onde a tecnologia da informação se faz

presente, além de alterar o formato tradicional de medir o desempenho por meio do horário em que o colaborador permanece na empresa.

Os autores Golden e Gajendran (2019) investigaram características as experiências de trabalhar no arranjo de teletrabalho que podem ajudar ou prejudicar a capacidade do colaborador de realizar suas tarefas. Os referidos autores mencionam que apesar do isolamento do ambiente de trabalho relatado, o arranjo pode ser benéfico quando alinhado com a produtividade, alto desempenho e qualidade de vida do colaborador. Esses fatores também podem estar atrelados ao menor tempo perdido em deslocamento ou interrupções, porém, uma carga de trabalho maior. A solução que os autores apresentam sobre a capacidade da realização de trabalho de cada colaborador depende menos de onde trabalham e mais sobre a sua motivação intrínseca, perícia e habilidade criativa (AMABILE, 1996), deixando claro para gestores que algumas abordagens que regem o trabalho podem ser benéficas em um contexto fora da pandemia.

Nemteanu, Dabija e Stanca (2021) investigaram como o teletrabalho, por meio de suas dimensões (autonomia do teletrabalho e redução da interação), influencia a capacidade autorregulatória, o isolamento profissional, o desempenho de tarefas, o desempenho contextual e os comportamentos de trabalho contraproducentes. Os resultados dessa investigação sugerem a relação entre autonomia e autorregulação, que gera bons resultados de produtividade. A autonomia é vista como vantagem para os colaboradores, ou seja, vista como benefício entre suas vidas pessoais e profissionais, além de criar um equilíbrio saudável. Porém, no contexto de pandemia, essas relações não surtem efeito sobre o colaborador, ao passo que os funcionários sentem a ausência do apoio social e devem ser capazes de mobilizar-se por meio da locomoção autorreguladora para realizar as tarefas.

Outro estudo feito por Golden e Fromen (2011) compara três modos de trabalho gerencial (tradicional, teletrabalho, trabalho virtual) e investiga se há alguma mudança de comportamento quando o colaborador sabe que seu gestor está em uma modalidade de trabalho diferente. Observou-se nos resultados que subordinados que estão em teletrabalho com gerentes que também estão em teletrabalho tiveram comportamentos positivos, enquanto configurações em que o gerente trabalha em modalidade diferente do colaborador podem gerar resultados negativos na relação líder-membro, ou seja, pode diminuir trocas de conhecimento e diminuir trocas nas relações sociais. A incompatibilidade dos modos de trabalho entre gestor e colaborador pode gerar comportamentos contraproducentes.

Prodanova e Kocarev (2021) observam os fatores que determinam o desempenho no trabalho, aderindo à teoria Job Demands-Resources, argumentando que a ansiedade e a dependência do smartphone e das tecnologias da informação e comunicação (TICs) dos colaboradores podem inibir o andamento do trabalho, provocando interrupções no curso e reduzindo a eficácia, afetando ainda mais o desempenho. Notadamente, pode-se afirmar que durante o contexto de pandemia esse fator se agravou, além da alta demanda de trabalho, deixando a seguinte questão para o gestor: como projetar funções no teletrabalho em tempos de crise? Estudos anteriores à pandemia levantaram questões importantes sobre local em que se exerce o trabalho e motivação intrínseca do colaborador.

Ongaki (2019) buscou verificar se existia ou não uma relação entre o uso de arranjos de trabalho flexível, como horários de trabalho flexível e teletrabalho, pelos funcionários e conflito trabalho-família e conflito família-trabalho, variáveis e resultados organizacionais, como comprometimento organizacional e desempenho no trabalho. De modo geral, conflito entre trabalho-família requer recursos que minimizem possíveis problemas com o trabalhador (oferecer escala flexível, a demanda da função pode afetar o desempenho no trabalho/comprometimento), recursos organizacionais disponíveis (autonomia no controle de horários) e arranjos flexíveis que podem gerar benefícios como práticas comerciais normais.

Os autores Gajendran, Harrison e Delaney-Klinger (2020) desenvolveram um estudo teórico ligando o teletrabalho à tarefa e ao desempenho contextual por meio de um conjunto duplo de mecanismos que refletem os efeitos propostos de recursos de trabalho. Além disso, propõe que o significado e os resultados desses caminhos dependem do contexto social em torno do teletrabalho. Os resultados do referido estudo vão ao encontro daquele conduzido por Golden e Fromen (2011), que por meio de uma pesquisa quantitativa, verificaram que o desempenho contextual e o desempenho da tarefa estão associados por meio da percepção de autonomia, em que dependem da troca-líder membro e as adequações normativas entre colegas e supervisor.

O estudo realizado pelos autores Hill, Ferris e Martinson (2003) em uma importante organização dos Estados Unidos, a IBM - International Business Machines Corporation, que possui colaboradores em trabalho virtual ao redor do mundo e colaboradores em trabalho presencial em suas sedes, buscou verificar se havia diferenças em função do local, como escritório tradicional, escritório virtual e *home office*. Destacam-se que 93% dos colaboradores que estavam em *home office* tiveram impacto positivo na produtividade e 74% dos

colaboradores que trabalham em escritório virtual (variedade de locais) tiveram o desempenho maior do que os que estavam em home office.

Os estudos mencionados demonstram que a questão da produtividade e desempenho é fundamental para discussão da efetividade e das perspectivas futuras dos arranjos flexíveis de trabalho. Demonstram também que as variáveis do contexto da organização, ainda que percebidas, e as variáveis do próprio trabalhador interagem para influenciar comportamentos e resultados. O teletrabalho, por exemplo, altera diretamente o contexto e a forma de organizar toda a atividade laboral. Nesse sentido, compreender a relação entre os diferentes arranjos flexíveis de trabalho e as práticas de gestão de pessoas enriquece tanto a discussão acadêmica e científica sobre o tema quanto a compreensão dos gestores sobre como agir para promover desempenho e resultados sustentáveis das suas equipes ao longo do tempo.

3. METODOLOGIA

Esta é uma pesquisa teórico-empírica, descritiva, com recorte transversal e abordagem essencialmente qualitativa. Procurou-se descrever a ótica dos participantes sobre os eventos e suas experiências em suas organizações de trabalho (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

3.1 PARTICIPANTES

Para atender aos objetivos, a pesquisa foi conduzida no setor público brasileiro e foram elegíveis servidores de diferentes organizações públicas que ocupam cargos de gestão e possuem experiência no arranjo do teletrabalho nos períodos durante e pós-pandemia. Foram quatro participantes recrutados com base na acessibilidade da pesquisadora.

Quanto ao perfil, dois eram homens, dois eram mulheres, com idade variando de 30 a 45 anos, formados em Administração e Pós Graduação focada em Gestão Governamental. Os quatro participantes ocupam cargos relevantes em órgãos do poder executivo federal. Os três primeiros são pertencentes de um mesmo órgão, enquanto que o entrevistado 4 pertence a um órgão diferente. O Quadro I descreve as características profissionais dos entrevistados.

Entrevistado	Cargo	Tipo de organização
E1	Coordenador Geral de Gestão de Pessoas	Órgão da Administração Pública Federal
E2	Coordenador de Gestão de Informação Funcional de Gestão de Pessoas	
E3	Subsecretário de Administração	
E4	Superintendente de Gestão de Pessoas	Agência Reguladora Federal

Quadro I - Cargo e tipo de organização dos entrevistados.

3.2 INSTRUMENTO

Para a coleta de dados, foi desenvolvido um roteiro de entrevista semiestruturado, composto por 20 questões abertas para que os gestores pudessem discorrer seus argumentos livremente, porém após a triagem das respostas, foram identificados alguns tópicos que se repetiam, e por isso foi adotado o sistema de categorias e subcategorias acerca de cada tema das questões. O estudo de práticas de gestão de pessoas proposto por Demo et al. (2022) foi

utilizado para embasar a elaboração das questões. O modelo aborda seis dimensões centrais validadas que podem ser usadas na prática gerencial como ferramenta de diagnóstico para gestores. As mais relevantes para o presente estudo são: liderança, virtudes organizacionais, práticas de gestão de recursos humanos e comportamento organizacional que correlacionadas resultaram nos fatores avaliação de desempenho e desempenho de competência e recompensas. Ao seguir o suporte teórico proposto pelas autoras, a elaboração das questões levou em consideração as práticas de gestão de pessoas como gestão de desempenho e as competências. O Anexo I apresenta o roteiro de entrevista semiestruturado desenvolvido.

3.3 PROCEDIMENTO

A comunicação com os entrevistados decorreu por meio de aplicativos online, como WhatsApp e E-mail, até a realização da entrevista formal completa via aplicativo Microsoft Teams, com duração média de 1 hora por entrevista em diferentes datas. Todos foram informados previamente de que o presente trabalho é estritamente acadêmico, os resultados serão usados apenas para fins acadêmicos e eventuais publicações científicas, sem a necessidade da citação de nomes dos participantes e identificação dos órgãos em que exercem suas funções de trabalho.

4. RESULTADO E DISCUSSÃO

Foi conduzida uma análise de conteúdo dos dados coletados (BARDIN, 2011) com base nas questões previamente estabelecidas, notou-se a necessidade de estabelecer como categorias. Foram verificadas a presença de elementos semelhantes extraídos dos relatos dos entrevistados, segundo as questões previamente estabelecidas e indicadas no Quadro II.

Principais desafios impostos pelo trabalho remoto às práticas de gestão de pessoas.
O que mudou na avaliação e gestão do desempenho com o trabalho remoto.
Quais práticas para avaliação e gestão de desempenho têm se mostrado efetivas.
Quais práticas de gestão tiveram efeitos positivos no desempenho dos colaboradores durante e pós pandemia.
Como está sendo avaliado o desempenho dos colaboradores em teletrabalho.
O que mudou nas práticas de relacionamento com o trabalho remoto.
Atualmente, quais práticas de relacionamento têm se mostrado efetivas.
Quais práticas de relacionamento tiveram efeitos positivos no desempenho dos colaboradores durante e pós pandemia.
O que mudou nas práticas de suporte à infraestrutura com o trabalho remoto.
Atualmente, quais práticas para dar suporte à infraestrutura têm se mostrado efetivas.
Quais práticas de gestão tiveram efeitos positivos no suporte dos colaboradores durante e pós pandemia.
O que mudou nas práticas de desenvolvimento e capacitação do servidor.
Quais práticas de gestão tiveram efeitos positivos no desenvolvimento dos colaboradores durante e pós pandemia.

Quadro II – Categorias estabelecidas para análise de dados

Para cada questão previamente estabelecida, foram identificadas então as subcategorias, devido as semelhanças de respostas coletadas dos entrevistados. Podendo então estabelecer as indicações com P (presença) ou A (ausência). Através desse método pode-se identificar os assuntos e temas mais relevantes decorrentes das falas de cada entrevistado. O Quadro III apresenta os resultados encontrados.

Categorias e subcategorias	E1	E2	E3	E4	Total
Principais desafios impostos pelo teletrabalho à gestão de pessoas					
Definições da nomenclatura dos arranjos de trabalho segundo diferentes normativos	P	A	A	A	1
Graus de maturidade dos diferentes gestores com o uso das ferramentas tecnológicas	A	P	A	A	1
Falta de estruturação organizacional para o trabalho remoto	A	A	P	A	
Necessidade de mudança da cultura organizacional	A	A	P	P	2
Resistência da alta gestão	A	A	A	P	1
O que mudou na avaliação e gestão do desempenho com o trabalho remoto.					
Necessidade de priorizar processos de trabalho e mapear atividades	P	P	A	A	2
Necessidade de avaliar os diferentes perfis pessoais para o trabalho remoto	P	A	P	A	2
Necessidade de mudança na comunicação entre gestor e equipe	A	A	P	A	1
Estabelecer metas adequadas ao cargo e nível hierárquico e vinculá-las aos planos de trabalho individuais	A	A	A	P	1
Práticas de gestão de desempenho efetivas					
Identificação dos diferentes perfis para as demandas de trabalho	P	A	A	A	1
Monitoramento de demandas e pactuação de responsabilidades/tarefas	A	P	P	A	2
Nomear líderes nas equipes	A	P	A	A	1
Clareza na comunicação do gestor com a equipe e prática de feedback	A	A	P	P	2

Avaliação com foco nos resultados	A	A	A	P	1
Capacitação de gestores	A	A	A	P	1
Mudanças nas práticas de relacionamento					
Utilização das ferramentas digitais para a comunicação dos gestores com os membros das equipes	P	P	P	P	4
Consideração dos problemas individuais dos membros das equipes	A	P	A	A	1
Práticas de relacionamento efetivas					
Criar momentos de descontração e conversas informais	P	P	P	A	3
Práticas de feedbacks constantes e orientações individuais	A	P	P	P	3
Mudanças no suporte físico e infraestrutura					
Falta de amparo do órgão central	A	A	A	P	1
Falta de política de segurança para acessos remotos	A	A	A	P	1
Práticas para suporte físico e infraestrutura efetivas					
Comunicação com servidor para identificação de necessidades	P	P	A	A	2
Qualidade do suporte de TI	P	P	A	A	2
Iniciativa dos próprios gestores para identificar e solucionar necessidades de suporte aos servidores	A	A	P	P	2
Mudanças nas práticas de desenvolvimento e capacitação					
Práticas ficaram estagnadas	P	A	A	A	1
Busca de outras plataformas para atender aos requisitos de capacitação e desenvolvimento	A	P	A	P	2
Aumento do número de horas de capacitação por servidor	A	P	P	A	2
Aumento do número de servidores capacitados com o orçamento disponível	A	A	P	P	2
Práticas de desenvolvimento e capacitação efetivas					
Orientação da equipe para escolha das capacitações	A	P	A	A	1
Uso das diferentes plataformas	A	A	P	P	2

Oferecer capacitações sobre assuntos diferentes e inovadores	A	A	A	P	1
--	---	---	---	---	---

Quadro III. Subcategorias e ocorrências

Legenda: P = presente; A = ausente.

Em relação aos principais desafios impostos pelo teletrabalho à gestão de pessoas, foram identificados: a definição da nomenclatura dos arranjos de trabalho segundo diferentes normativos; os graus de maturidade dos diferentes gestores com o uso das ferramentas tecnológicas; a falta de estruturação organizacional para o trabalho remoto; o apoio da alta gestão a implementação do trabalho remoto; a identificação da necessidade de mudança da cultura organizacional. Os desafios identificados sugerem às organizações que preparem os seus colaboradores e preparem as gestões internas para tempos de crise ou inovações que venham a ser necessárias, para que esses desafios não se tornem problemas que irão afetar a produtividade (GOLDEN, 2011). Por exemplo, isso fica nítido quando o Entrevistado 3 afirma: “Quando se fala de trabalho remoto, possui uma concepção mais fragmentada, que foi necessária na situação de pandemia, então houve uma falta de estruturação e isso gerou a falta de pactuação, falta de compreensão se o trabalho é apto a ser realizado de forma remota, e até a ausência de conhecimento se o colaborador possui o perfil para exercer nessa modalidade, essa pauta de transição foi um dos grandes desafios.” Essa falta de preparo organizacional desencadeou problemas nas pactuações de metas e objetivos, desencadeou ausência da percepção de trabalho, além de não ser estabelecida uma cultura organizacional voltada para o foco em resultados, conforme mencionado anteriormente a respeito dos estudos realizados por Hill, Ferris e Martinson (2003).

A segunda categoria, refere-se a mudanças na avaliação e gestão do desempenho com o trabalho remoto. Dois dos entrevistados mencionaram a necessidade de priorizar processos de trabalho e mapeá-los e a necessidade de avaliar os perfis aptos para exercer o trabalho inserido no arranjo de trabalho remoto. O entrevistado 1 afirmou que, no período de pandemia, alguns gestores do órgão notaram a importância da priorização e mapeamento de processos de trabalho, porque faz com que se tenha um entendimento melhor e possibilita a análise do que é necessário avaliar no desempenho do colaborador. Segundo o Entrevistado 1: "A avaliação passou a analisar a performance do colaborador através da gestão, disciplina e acessibilidade que resultam na boa produtividade."

O entrevistado 2 menciona também a importância do mapeamento de processos, por ter estabelecido em seu setor antes da pandemia, e aborda a importância desse mapeamento na

identificação do perfil do colaborador, dizendo: "As avaliações haviam sido estabelecidas no mapeamento das atividades de trabalho antes da pandemia, então gerir a equipe sem precisar alterar o processo de trabalho facilitou, mas foi observado os perfis que estão aptos a executar o trabalho de forma remota, pois o desempenho não diminuiu, e os perfis que não estavam aptos, o desempenho caiu, mas não zerou." Nota-se a importância do preparo anterior à crise que foi fundamental para que o trabalho pudesse ser exercido focando no resultado e no desempenho de cada colaborador.

Para manter o processo de trabalho de uma organização efetiva, são necessárias duas práticas, sendo elas: o monitoramento de demandas e pactuação de tarefas, e a clareza na comunicação e cultura de feedbacks entre líderes-membros. Os Entrevistados 2 e 3, abordam a importância do monitoramento de demandas e pactuação de tarefas, porque as práticas que as envolvem facilitam o processo de trabalho, além de melhorar a produtividade. O Entrevistado 3 afirma que "A prática de gestão efetiva é a pactuação de responsabilidades. E, para este processo é necessário clareza para acertar com o colaborador uma rotina de trabalho a ser feita e a forma como ele deve estabelecer essa comunicação para que não haja ruído nesse processo e o monitoramento para compreender aquilo que eles estão adquirindo e respondendo durante o processo em uma modalidade a distância." No estudo realizado por Golden e Fromen (2011), é apresentado que a cultura de feedbacks é a experiência mais exigida para os gestores em diferentes arranjos de trabalho, o que a torna importante nas práticas de gestão efetivas.

Sobre as mudanças nas práticas de relacionamento, todos os entrevistados mencionaram o mesmo aspecto, sendo ele a utilização das ferramentas digitais para a comunicação dos gestores com os membros das equipes. Conforme o Entrevistado 3 abordou: "A comunicação eficaz se faz extremamente necessária para o relacionamento, utilizar de ferramentas eletrônicas envolvendo salas virtuais e chats de plataformas fez-se necessário para manter essa dinâmica entre equipes." Isso se deve ao fenômeno de isolamento social que ocorreu durante a pandemia. Os gestores argumentaram que o uso de diferentes ferramentas digitais para comunicação facilitou nas práticas de relacionamento, para que os colaboradores não se isolassem totalmente e para que não perdessem as relações de troca entre líder-membro. Além disso, os entrevistados 1 e 2 abordam as relações informais e momentos de descontração que são necessárias para a troca de conhecimento entre os membros, sendo elas no início de uma reunião durante o isolamento social e no contexto pós pandemia em momentos pontuais marcados como "conversas de corredor", "cafés da manhã" e até mesmo em reuniões que no momento ocorrem de forma presencial.

Sobre as mudanças no suporte físico e infraestrutura, os Entrevistados 1, 2 e 3 relataram que antes da pandemia os órgãos em que exercem suas funções já haviam estabelecido uma boa estruturação ao suporte físico e tecnológico, ressaltando a facilidade que isso gerou no processo para manter todo o corpo organizacional trabalhando de casa. Apenas o Entrevistado 4 diz que: “Os maiores desafios, de acordo com os servidores e gestores de outras áreas, sobre infraestrutura e suporte físico envolveram a falta de responsabilização e amparo do órgão central sobre as políticas de liberação de equipamentos, não estabelecer previsão das políticas de segurança para acessos remotos, as soluções no momento não foram as ideais, mas foram as que deram certo.”

Diante dos desafios apresentados, observa-se a diferença entre os desafios levantados pelos entrevistados 1, 2, 3 e o entrevistado 4. O órgão que já possuía uma estruturação definida do setor de infraestrutura e suporte, caso dos entrevistados 1, 2 e 3 do mesmo órgão, mantiveram os colaboradores em trabalho remoto durante todo o período de isolamento social, não se tornando um motivo para prejudicar a produtividade dos membros. Enquanto a organização que ainda não tinha uma boa estruturação no setor encontrou problemas para execução do trabalho e diminuição na produtividade. Segundo o Entrevistado 4, os problemas foram solucionados 6 meses após o início da pandemia, e o órgão ainda está em fase de recuperação.

De acordo com os desafios, as práticas para suporte físico e infraestrutura efetivas destacam-se: comunicação com servidor para identificação de necessidades; qualidade do suporte de tecnologia e informação e iniciativa dos próprios gestores para identificar e solucionar necessidades de suporte aos servidores. O Entrevistado 3 cita “Os próprios gestores tiveram que subsidiar esse papel e oferecer suporte ao colaborador nesse processo, através da comunicação”. Destaca-se, assim, a iniciativa que muitos gestores tiveram durante a pandemia, de identificar e dar suporte aos servidores nas mais variadas necessidades, para que fossem evitados maiores problemas que afetassem toda a equipe. Essas características foram relatadas pelos entrevistados, pois resultaram em práticas benéficas tanto para a organização, quanto para o líder e o colaborador, além de influenciar positivamente a produtividade.

Além das práticas de gestão estratégicas, de desempenho, de relacionamento e suporte físico e infraestrutura, a prática que envolve o desenvolvimento e capacitação também se fez necessário durante o contexto da pandemia, porém pouco presente no cotidiano do colaborador público. Devido a altas demandas e o desafio entre a relação trabalho-família, a capacitação e desenvolvimento tiveram pouco efeito sobre os colaboradores, apesar de serem realizadas online, era visto como um momento em que se podia executar outras tarefas, seja pessoal ou

referentes ao trabalho. Além do que, as escolas de capacitação também passaram por desafios de implementação em formatos de aula.

Os entrevistados também foram questionados acerca das mudanças nas práticas de gestão e as práticas de gestão efetivas para a capacitação e desenvolvimento dos trabalhadores. O Entrevistado 4 citou que “Apesar de ser uma forma questionada de absorção de conhecimento, oferecer diferentes plataformas com diferentes assuntos de capacitação, tiveram efeitos positivos. O órgão como um todo e os gestores devem estar preparados para se comunicarem com diferentes pessoas, dessa forma, oferecer diferentes e inovadores assuntos podem auxiliar no desenvolvimento do colaborador.” Dentre as práticas mencionadas pelos entrevistados que obtiveram resultados positivos, destacam-se a orientação para a equipe na escolha de capacitações, uso de diferentes plataformas que oferecem conhecimento e oferta de capacitações de assuntos variados e inovadores, sendo assim, práticas que corroboram a citação do Entrevistado 4.

Segundo Davidescu et al. (2020), aspectos como local de trabalho, sistema, desempenho, satisfação, motivação e autonomia quando estão relacionados um com outro e podem trazer diversos resultados à organização. Os estudos realizados e abordados no presente trabalho sustentam que esses fatores podem resultar em benefícios para a organização, assim como as práticas mencionadas podem trazer benefícios às formas de gerenciar as equipes.

Os autores Hill, Ferris e Martinson (2003) defendem que organizações que entram na modalidade de trabalho remoto devem se afastar da cultura de negócios e passar para uma cultura focada em resultados. Os líderes com a premissa "se eu der espaço, o servidor vai me enganar, e não vai trabalhar" não devem implementar um programa de gestão. Ao invés disso, devem buscar a entrega e o resultado do servidor para um propósito em comum, dar uma contrapartida ao colaborador, baseado em confiança, autonomia e propósito.

5. CONCLUSÃO

O presente estudo verificou os impactos de arranjos flexíveis nas práticas de gestão de pessoas. Dentre os resultados encontrados, destacam-se mudanças relacionadas a priorizar processos de trabalho e mapear atividades, avaliar os diferentes perfis pessoais para o trabalho remoto, comunicação com clareza entre gestor e equipe, o estabelecimento de metas adequadas ao cargo e nível hierárquico, a utilização das ferramentas digitais para a comunicação, a necessidade de criação de momentos de descontração e conversas informais, o foco nas práticas de feedback constantes e orientações individuais, o foco na qualidade e estruturação do suporte de TI, a iniciativa dos próprios gestores para identificar e solucionar necessidades de suporte aos servidores e a busca de plataformas variadas para atender aos requisitos de capacitação e desenvolvimento atuais.

Como afirma o autor Luiz Guilherme César na Revista *Valore* de 2020, as medidas tão necessárias para tentar conter a pandemia de COVID-19 têm um efeito social muito importante. Frente a esse desafio destaca-se a função do Gestor de Pessoas dentro das organizações. Um dos maiores desafios dos gestores foi de alterar totalmente a dinâmica de trabalho mediado pela tecnologia, criar uma relação entre o cenário atual dos colaboradores e a sobrevivência da organização garantindo a qualidade do trabalho e resultado.

Diante dessa relação, gestores dos órgãos públicos apontaram através de entrevistas, a importância da priorização de estabelecer todo o processo de trabalho, analisa-lo de forma minuciosa, para que fossem observados o que deveriam avaliar com clareza na performance do colaborador. Isso fez com que através desse tipo de gestão, a disciplina e acessibilidade resultassem na boa produtividade. Além disso o gestor também precisou focar em conter a disseminação do vírus de forma que não prejudicasse a economia da organização. Segundo o editorial *The Economist* (2020), o gestor, portanto, precisa acompanhar as transformações sociais, sanitárias e tecnológicas que se envolvem ao contexto atual do trabalho. Ao mesmo tempo, incentivar os colaboradores a se manterem saudáveis, para que se comprometam com a organização.

Dito isso, as práticas de gestão que tiveram efeitos positivos para os colaboradores durante a pandemia, foram focadas na comunicação entre líder-colaborador e empatia, inclusas nas práticas de relacionamento. Essa relação social deve-se fazer presente a todo momento em uma organização, têm um impacto diário na realidade do mundo virtual e a substituição dos encontros sociais presenciais por encontros virtuais foram pontos de compromisso, para que os

gestores pudessem observar as características e o perfil de cada colaborador podendo estabelecer trocas sociais em grupo ou individuais.

Outra ação essencial para práticas de relacionamento de gestão de pessoas, foi de separar os canais de comunicação, ou seja, ter uma plataforma digital para cada objetivo de comunicação. Sendo diferenciadas em formais, informais ou urgentes, por exemplo, a utilização da plataforma Teams para conversas formais não urgentes, o uso da plataforma digital de comunicação, o WhatsApp, para conversas informais e informativas, e o uso tradicional de ligações para conversas urgentes. Essa diferenciação foi necessária para que o gestor apoiasse os colaboradores, mantivesse a comunicação recorrente e com acessibilidade.

Como a Tecnologia da Informação se faz presente no trabalho remoto como principal ferramenta de trabalho e comunicação, uma das práticas de gestão também é dar suporte físico e de infraestrutura para o colaborador. Um ponto importante foi que os gestores puderam notar através de cada perfil, aqueles que buscavam ajuda para ter um suporte adequado e exercer o trabalho, mesmo em um cenário de extremo desafio e aqueles que não buscavam suporte ou ajuda para estabelecer um ambiente adequado de trabalho. Desta forma, pode se notar através de cada perfil, os colaboradores que estavam aptos para exercer o trabalho remoto e aqueles que estariam aptos para exercer o trabalho presencialmente.

Devido a todos os avanços presentes, seja tecnológico, informacional e dinâmico sociais, a gestão de pessoas mais do que nunca precisa fortalecer seu posicionamento estratégico com foco no resultado. A produtividade medida por tempo de jornada de trabalho, já não faz mais sentido nesse novo contexto.

Com os cenários pós-pandemia para a Gestão de Pessoas, alguns autores apontam para a mudança no sentido da competência, devido ao novo que as pessoas estabelecem entre a vida profissional e o contexto virtual atual; liderança organizacional e o novo normal, alertando para uma liderança mais empática; comunicação efetiva entre líder-membro, relacionando cada vez mais com o desempenho e resultado; equilibrar de forma estratégica os resultados e o ambiente em que está inserido; analisar a perspectiva humana social e a resiliência para se preparar para os próximos desafios; e por fim, ter conhecimento de todo o corpo de trabalho em que está liderando e ter conhecimento de seu dimensionamento, tanto quantitativo como qualitativo.

Os resultados podem estimular a discussão das mudanças e perspectivas de gestão nas organizações atuais e oferecer aos gestores *insights* sobre práticas efetivas e sustentáveis de gestão de equipes remotas. Dentre as limitações do presente estudo, podem-se destacar a amostra formada por quatro pessoas respondentes e a não variação de órgãos públicos federais.

Portanto, os estudos futuros devem ampliar os resultados com base em gestores de diversos órgãos públicos federais e acompanhando as mudanças nas práticas de gestão ao longo do tempo e contexto, identificando assim, novas demandas e as práticas que de fato irão se consolidar.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, R. P. **Como surgiu o coronavírus e como afeta a população mundial.** 2020. Disponível em: <https://www.gndi.com.br/saude/blog-da-saude/como-surgiu-o-coronavirus>. Acesso em: 01 de maio de 2022.

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

AMABILE, T. M. **Creativity in context: Update to Bthe social psychology of creativity.** 2016. Boulder: Westview Press.

ARMSTRONG, M. **Armstrong's handbook of human resource management practice** 12. ed. London: Kogan Page, 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** 2011. São Paulo: Ed. 70, pp. 229.

BARROS, A.; SILVA, J. **Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil.** 2011. Cadernos EBAPE.BR, vol. 8, no. 1, pp. 71-91.

BELZUNEGUI-ERASO, A; ERRO-GARCÉS, A. **Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis**, n. 12, p. 3662, 1 maio 2020. Disponível em: doi.org/10.3390/su12093662. Acesso em: 24 mar. 2022.

BORGES, E. **PRINCIPAIS IMPACTOS DO RETORNO AO TRABALHO PRESENCIAL EM CENÁRIO DE PANDEMIA – A EXPERIÊNCIA DA EBSE RH SEDE.** Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6602/1/Artigo%20-%20Vers%C3%A3o%20Final.pdf>. Acesso em: 01 de maio de 2022.

BRAIN, 2020. **O futuro do mercado imobiliário após a pandemia.** Disponível em: https://www.abrainc.org.br/wcontent/uploads/2020/05/Apres_BRAIN_ABRAININC.pdf. Acesso em: 01 de maio de 2022.

CÉSAR, L. **ATUAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NO FORTALECIMENTO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL PÓS PANDEMIA: A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO CAMINHO.** Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/656/457>. Acesso em: 01 de maio de 2022.

COSTA, L. M. C.; MERCHAN-HAMANN, E. **Pandemias de influenza e a estrutura sanitária brasileira: breve histórico e caracterização dos cenários.** Rev Pan-Amaz Saude [online]. 2016, vol.7, n.1, pp.11-25.

DAVIDESCU, A. A.; APOSTU, S. A.; PAUL, A.; CASUNEANU, I. **Flexibilidade de trabalho, satisfação no trabalho e desempenho no trabalho entre funcionários romenos - implicações para a gestão sustentável de recursos humanos.** SUSTENTABILIDADE, v. 58, ed. 15. 2020.

DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: estado da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais.** São Paulo: Atlas, 2012.

DEMO, G.; COURA, K.; FOGAÇA, N.; COSTA, A. C.; SCUSSEL, F.; MONTEZANO, L. **How Are Leadership, Virtues, HRM Practices, and Citizenship Related in Organizations? Testing of Mediation Models in the Light of Positive Organizational Studies.** Sustainability, v. 14, pp. 1508. 2022.

EDITORIAL. **The coronavirus crisis thrust corporate HR chiefs into the spotlight.** The Economist. Londres, 24 maio 2020. Disponível em: <https://www.economist.com/business/2020/03/24/the-coronavirus-crisis-thrusts-corporate-hr-chiefs-into-the-spotlight> - Acessado em 30 de abril de 2022.

FERREIRA, E. **DESAFIOS DO HOME OFFICE NA PANDEMIA: CONSTRUINDO ESTRATÉGIAS PARA A EFETIVAÇÃO.** 2021. Trabalho de conclusão de curso (Tecnólogo em Gestão da Tecnologia da Informação) - INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA, Florianópolis, 2021.

FERREIRA, M. Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. Brasília, DF: Paralelo 15. 2017.

FUNDAÇÃO ESCOLA DO GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL. Apostila do curso Gestão de Pessoas com foco em liderança. 2020. Disponível em: <https://portalidea.com.br/cursos/gesto-e-liderana-apostila05.pdf> Acesso em: 01 de maio de 2022.

GAJENDRAN, R. S.; HARRISON, D. A.; DELANEY-KLINGER, K. Are teleworkers good citizens remotely? Unpacking Telework Effects on Performance through I-Offerers and Work Resources. PERSONNEL PSYCHOLOGY, v. 58, ed. 3, pp.353-393. 2020.

GOLDEN, T. D.; FROMEN, A. Faz diferença onde seu gerente trabalha? Comparando o modo de trabalho gerencial (tradicional, teletrabalho, virtual) em experiências e resultados de trabalho subordinado. Relações Humanas, v. 64, ed. 11, pp.1451-1475. 2011.

GOLDEN, T. D.; GAJENDRAN, R. S. Desvendando o papel do trabalho de um telecomutador em seu desempenho: examinando a complexidade do trabalho, solução de problemas, interdependência e apoio social. JOURNAL OF BUSINESS AND PSYCHOLOGY, v. 34, ed. 1, pp.55-69. 2019.

GROEN, B. A. C.; VAN TRIEST, S. P.; COERS, M.; WTENWEERDE, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. European Management Journal, 36(6), pp. 727-735. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.007>.

HILL, E. J.; FERRIS, M.; MARTINSON, V. Faz diferença onde você trabalha? Uma comparação de como três locais de trabalho (escritório tradicional, escritório virtual e escritório em casa) influenciam os aspectos do trabalho e da vida pessoal/familiar. REVISTA DE COMPORTAMENTO PROFISSIONAL, v. 58, ed. 3, pp.220-241. 2003.

HOLLAND, P.; BARDOEL, A. O impacto da tecnologia no trabalho no século XXI: explorando o lado inteligente e o lado sombrio. The International Journal of Human Resource Management, 27 (21), pp. 2579–2581. 2016.

KIM, S. Y.; LEE, D. Work-life program participation and employee work attitudes: aquasiexperimental analysis using matching methods. *Review of Public Personnel Administration*, vol. 40, no. 3, pp. 468-490. 2020.

KOWALSKI, T.; LORETTO, W. **Bem-estar e GRH no local de trabalho em mudança**. *International Journal of Human Resource Management*, 28 (16), 2229–2255. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1345205>.

MASCARENHAS, A. O.; KIRSCHBAUM, C. **Fundamentos da gestão estratégica de pessoas**. In: MASCARENHAS, A. O. (Org.). *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning, 2008. p. 23-30. 2008.

MILASI, S.; GONZÁLEZ-VÁZQUEZ, I.; FERNÁNDEZ-MACÍAS, E. **Telework before the COVID-19 pandemic: Trends and drivers of differences across the EU**. *OECD Productivity Working Papers*, 2021-21. 2021. Paris: OECD Publishing.

MOURA, M. C. S.; SOBRAL, M. F. F. **Gestão por competências com uso da metodologia multicritério na avaliação de profissionais de apoio administrativo de um Call Center**. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 5, n. 3, p. 1-27, 2014.

MOURÃO, H. **DESAFIOS DO TELETRABALHO NA PANDEMIA COVID-19: QUANDO O HOME VIRA OFFICE**. Disponível em: <file:///C:/Users/12345/Downloads/53637-Texto%20do%20artigo-751375199502-1-10-20200605.pdf>. Acesso em: 01 de maio de 2022.

NEMTEANU, M. S.; DABIJA, D. C.; STANCA, L. **A INFLUÊNCIA DO TELEWORKING NO DESEMPENHO E NO COMPORTAMENTO CONTRAPRODUTIVO DOS FUNCIONÁRIOS**. *AMFITEATRU ECONOMIC*, v. 23, ed. 58, pp.601-619. 2021.

OLIVEIRA, N. **TELETRABALHO GANHA IMPULSO NA PANDEMIA**. *AGÊNCIA SENADO*. 2020. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/infomaterias/2020/07/teletrabalho-ganha-impulso-na->

pandemia-mas-regulacao-e-objeto-de-controversia. Acesso em: 27 de julho de 2022.

ONGAKI, J. **Um exame da relação entre acordos de trabalho flexíveis, conflito trabalho-família, compromisso organizacional e desempenho no trabalho.** GESTÃO-POLÔNIA, v. 58, ed. 3, pp.169-187. 2019.

PETRILLO, A., FELICE, F., & PETRILLO, L. **Digital divide, skills and perceptions on smart working in Italy: from necessity to opportunity**, ed. 180, Journal Procedia Computer Science. pp. 913-921. 2021.

PRODANOVA, J.; KOCAREV, L. **O desempenho no trabalho é condicionado pelas demandas e recursos do trabalho em casa?** TECNOLOGIA NA SOCIEDADE, v. 58. 2021.

REZENDE, F. **O HOME OFFICE EM TEMPOS DE PANDEMIA.** Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/21024/1/TCC%20HOME%20FFICE%20EM%20TEMPOS%20DE%20PANDEMIA.pdf>. Acesso em: 01 de maio de 2022.

RICCI, L.; LIMA, W. F.; BEGNAMI, P. S. **Gestão de conflitos no ambiente organizacional: Uma análise teórica.** REVISTA ESPACIOS, [s. l.], v. 38, n. 24, p. 27, 18 dez. 2016.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO M. P. B. **Metodologia de pesquisa.** 5 ed. Dados eletrônicos - Porto Alegre – RS. 2013.

TRUSS, C. **Continuity and change: the role of the HR Function in the modern public sector.** Public Administration, 86(4), 1071-1088, 2008.

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, [S. l.], v. 72, n. 1, p. 133-162, 2021. DOI: 10.21874/rsp.v72i01.4938. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4938>. Acesso em: 17 jul. 2022.

Anexo I – Roteiro de entrevista semiestruturado.

<p>CONTEXTO PRÉ E DURANTE A PANDEMIA:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Quais foram os principais desafios impostos pelo trabalho remoto às práticas de gestão de pessoas?
<p>GESTÃO DO DESEMPENHO:</p> <ol style="list-style-type: none">1. O que mudou na avaliação e gestão do desempenho com o trabalho remoto?2. Atualmente, quais práticas para avaliação e gestão de desempenho têm se mostrado efetivas?3. Quais práticas de gestão tiveram efeitos positivos no desempenho dos colaboradores durante e no contexto pós pandemia?4. Como está sendo avaliado o desempenho dos colaboradores em teletrabalho?5. Existem práticas de avaliação e gestão de desempenho diferentes para quem está no híbrido, no totalmente remoto e no presencial?
<p>RELACIONAMENTO:</p> <ol style="list-style-type: none">1. As práticas de relacionamento envolvem o estímulo à participação dos servidores nas decisões, à cooperação, à confiança entre supervisores e subordinados e entre colegas. Pensando então nas práticas de relacionamento: O que mudou nas práticas de relacionamento com o trabalho remoto?2. Atualmente, quais práticas de relacionamento têm se mostrado efetivas?3. Quais práticas de relacionamento tiveram efeitos positivos no desempenho dos colaboradores durante e no contexto pós pandemia?4. Existem práticas de relacionamento diferentes para quem está no híbrido, no totalmente remoto e no presencial para manter o relacionamento entre os colaboradores e gestor-membro?
<p>SUPORTE FÍSICO E INFRAESTRUTURA:</p> <ol style="list-style-type: none">1. O que mudou nas práticas de suporte à infraestrutura com o trabalho remoto?2. Atualmente, quais práticas para dar suporte à infraestrutura têm se mostrado efetivas?3. Quais práticas de gestão tiveram efeitos positivos no suporte dos colaboradores durante e no contexto pós pandemia?

4. Existem práticas de suporte diferentes para quem está no híbrido, no totalmente remoto e no presencial?

DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO:

1. O que mudou nas práticas de desenvolvimento e capacitação do servidor?
2. Quais práticas de gestão tiveram efeitos positivos no desenvolvimento dos colaboradores durante e no contexto pós pandemia?
3. Existem práticas de desenvolvimento e capacitação diferentes para quem está no híbrido, no totalmente remoto e no presencial?