

Área Temática: Gestão de Pessoas

HOME OFFICE: OS DESAFIOS DA GESTÃO DE EQUIPES REMOTAS

RESUMO: A presente pesquisa apresenta como objetivo principal identificar as principais limitações da gestão em trabalho remoto buscando analisar, por meio de entrevistas norteadas por um questionário de perguntas abertas realizadas junto a dez gestores de equipes remotas de uma determinada empresa, quais são os principais métodos e ferramentas de controle adotadas para combater os desafios que surgem com o ampla utilização deste regime de trabalho. Os principais resultados obtidos apontam que a grande limitação do *home office* consiste nas dificuldades de uma comunicação assertiva capaz de criar vínculos entre os membros da equipe, além de uma maior necessidade de ferramentas de controle de resultados, visto que a jornada de trabalho e o alcance de objetivos da empresa são obtidos por meio de metas e tarefas entregues, dentro de prazos que possam alinhar tempo de execução e as necessidades da organização. Os dados obtidos ainda permitiram constatar que dentro do estudo de caso realizado, os benefícios percebidos com relação ao regime de trabalho remoto são maiores que os malefícios, tornando maior a produtividade dos trabalhadores, devido principalmente a flexibilidade da jornada de trabalho e otimização do tempo para locomoção.

PALAVRAS-CHAVE: Home office; gestão de equipes; desafios; controle.

HOME OFFICE: THE CHALLENGES OF MANAGING REMOTE TEAMS

ABSTRACT: The main objective of this research is to identify the main limitations of managing remote work, seeking to analyze, through interviews guided by a questionnaire with open questions carried out with ten managers of remote teams of a given company, which are the main methods and tools of control adopted to combat the challenges that arise with the wide use of this work regime. The main results obtained point out that the major limitation of the home office is the difficulties of assertive communication capable of creating bonds between team members, in addition to a greater need for tools to control results, since the workday and the scope of company objectives are obtained through goals and tasks delivered, within deadlines that can align execution time and the needs of the organization. The data obtained also allowed us to verify that within the case study carried out, the benefits perceived in relation to the remote work regime are greater than the harm, increasing the productivity of workers, mainly due to the flexibility of the working day and optimization of time for locomotion.

KEYWORDS: Home office; team management; challenges; control

1. Introdução

O home office tornou-se um regime de trabalho que vem ganhando força e sendo amplamente adotado por diversas empresas, e com ele, desafios significativos apareceram principalmente para empresas que contavam com o controle presencial de resultados das equipes.

Com os colaboradores ficando mais em casa, há uma perda do contato humano, muito importante para as relações dentro das corporações, para a formação de equipes e até mesmo para a cultura organizacional.

Para Dagostin (2020) os aspectos da gestão remota envolvem a necessidade de ferramentas de comunicação atuantes, para que as informações sigam adiante e tenham feedback e o gestor esteja sempre presente, mesmo não estando.

Este artigo busca responder a seguinte pergunta: “Quais as limitações percebidas na gestão de equipes em regime remoto?”. Tendo este estudo como objetivo amplo, compreender os desafios e os métodos que os gestores têm utilizado para contornar as dificuldades encontradas na gestão de suas equipes de forma remota.

Além disso, tem como objetivos específicos identificar os desafios na comunicação da equipe, compreender os métodos de mensuração dos resultados da gestão remota, conhecer os malefícios e benefícios percebidos pelos gestores no regime remoto e explorar junto aos mesmos, os seus desafios e formas que empregam para superá-los.

2. Fundamentação teórica

Esta seção tem como propósito oferecer uma visão geral do conjunto de definições acerca do tema, destacando o home office e regime híbrido bem como os desafios da gestão remota.

2.1. Home office e regime híbrido

O home office consiste em inverter a lógica, pois ao invés do trabalhador ir ao seu trabalho, o trabalho vai até o trabalhador (TROPE, 1999). Existem quatro possibilidades para o chamado teletrabalho, que são: (1) O teletrabalho em domicílio, no qual são utilizados os recursos do trabalhador ou os cedidos pela empresa, e o trabalho é executado diretamente da casa do trabalhador; (2) O teletrabalho em centros comunitários ou coworking, onde há uma estrutura disponibilizada para que trabalhadores de diversas empresas possam executar suas tarefas; (3) O teletrabalho em centros satélites, que consistem em locais equipados com recursos de determinada empresa para seus colaboradores, em localidades mais próximas de suas residências; e por fim (4) O teletrabalho em centros móveis, que é caracterizado pelo uso de equipamentos específicos que permitem o trabalho em trânsito (DIAS, 2022).

Segundo Mello (1999) e Rosenfield & Alves (2011), existem três principais pilares nos quais o trabalho em home office se baseia, em primeiro lugar, a flexibilização de local de trabalho, em segundo lugar, a gestão do tempo de trabalho o qual passa a ser responsabilidade do trabalhador, e o último pilar, a comunicação entre colaboradores que passa a merecer atenção especial por meios eletrônicos, para minimizar possíveis ruídos e desencontros de informações e objetivos.

O home office a cada dia vem ganhando maior espaço em diversos setores, isso devido a sua versatilidade e possibilidades de redução de custos e manutenção de boa produtividade dos trabalhadores, possuindo vantagens e desvantagens que devem ser devidamente consideradas e administradas pelos gestores das empresas que adotam esta forma de trabalho, devendo levar em consideração os desafios para que a gestão possa acompanhar devidamente a jornada de trabalho, tarefas e resultados de seus colaboradores.

A necessidade de gestão controlada do regime de trabalho em home office, leva empresas a optarem por adotar o chamado regime híbrido, pois consiste em uma alternativa de equilíbrio entre a autonomia do trabalhador, que possibilita o aumento de sua produtividade quando ele possui maior flexibilização de sua jornada de trabalho e a necessidade que a empresa possui de controlar o trabalho de seus colaboradores, para que ele se mantenha alinhado aos objetivos da organização (ZYLBERSTAJN, 2022).

Ainda segundo o mesmo autor, no Brasil o regime híbrido é uma realidade adotada em diversas empresas principalmente em setores administrativos e em tecnologia de informação.

2.2 Contexto histórico do trabalho em home office

Com base em registros históricos, o trabalho a distância é uma realidade desde a segunda metade do século XX em empresas dos setores industriais de vestuário, nas quais algumas etapas de produção eram realizadas na residência dos trabalhadores, devido a uma crise energética no continente europeu que obrigou as empresas a buscarem alternativas para redução de seus custos (Rocha e Amador apud. Dias, 2022).

Jesus et al. (2021) apontam que no Brasil o trabalho a distância toma maiores proporções nos anos da década de 1990, devido a um processo de reestruturação baseada no movimento da globalização, sendo que mais tarde em 2011 surge uma lei que regulamenta o trabalho remoto.

A Lei federal 12.551 de 15 de dezembro de 2011 assegura que não há distinções entre o trabalho realizado dentro dos estabelecimentos dos empregadores e o realizado na residência dos trabalhadores, sendo válidos igualmente à todos os direitos e deveres assegurados junto a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Posteriormente há a implantação da Lei 13.467 em 2017, na qual segundo Zylberstajn (2022) foi assegurado a manutenção da autonomia na distribuição do tempo de trabalho em acordos coletivos, para que as empresas pudessem obter maiores meios para controlar o trabalho à distância.

Chegando por fim à Medida Provisória 1.108 de 25 de março de 2022, por meio da qual, a modalidade de regime híbrido obteve maior regulamentação devido a sua ampla adoção por diversos setores de empresas brasileiras. Dentre as medidas adotadas, destaca-se a liberdade de cada empresa em poder estabelecer a quantidade de dias de trabalho em home office e presenciais, de acordo com suas necessidades específicas (ZYLBERSTAJN, 2022).

2.3 Desafios da gestão remota

O trabalho em home office possui vantagens e desvantagens para a empresa. Dias (2022) aponta que esta forma de regime de trabalho impacta diretamente na cultura organizacional de cada empresa, sendo de responsabilidade da gestão, realizar as adaptações necessárias.

A comunicação entre gestores e trabalhadores deve ser eficaz, sendo de responsabilidade de todos utilizar os meios de comunicação adotados pela empresa de maneira objetiva para que a troca de informações ocorra da maneira mais eficiente possível, evitando possíveis ruídos (Castro, Françoso e Trevelin, 2022)

Dias (2022) complementa sobre a necessidade de uma boa comunicação, afirmando que ela possibilita que as desvantagens do isolamento causado pelo trabalho remoto, que impactam diretamente na motivação dos trabalhadores, e a ausência de interações presenciais, possam ser minimizadas. Sendo mais fácil ainda, quando há a adoção de regime híbrido para que o contato humano possa ocorrer de alguma forma, mesmo que reduzido.

Castro, Françoso e Trevelin (2022) apontam que outro desafio à gestão remota, é que este regime demanda maior responsabilidade por parte dos trabalhadores, para que eles possam planejar de maneira eficaz seu tempo de trabalho, pois alguns regimes em home office adotam jornadas flexíveis onde o trabalhador faz seu próprio horário para entregar as metas estabelecidas.

Para gerir este desafio, a empresa pode adotar medidas, de acordo com a MP 1.108/22 (BRASIL, 2022) que posteriormente foi aprovada como Lei Federal 14.442/22, pois a legislação estabelece que quando há uma remuneração fixa estabelecida em contrato de trabalho, um instrumento de controle da jornada de trabalho pode ser utilizado, podendo ser alguma ferramenta digital como o celular por exemplo, o que segundo Zylberstajn (2022) mostra-se como uma eficiente forma de solucionar o desafio do controle de tempo.

2.4 Controle de metas e resultados

Tratando-se mais especificamente do controle de metas e resultados, com o objetivo de combater os desafios que possam surgir para que este devido controle e gerenciamento aconteça, vale ressaltar alguns exemplos de ferramentas de controle e estratégias adotadas por algumas empresas, segundo as pesquisas dos autores apresentados a seguir.

Vicente (2021), em entrevista com o gestor do SEBRAE, questiona como é realizado o gerenciamento das metas dos colaboradores, ressaltando que a construção de metas pessoais (individualizadas) das tarefas a serem desempenhadas por cada colaborador contribui para este controle, por meio do

qual cada profissional tem acesso ao seu monitoramento para adequar e gerenciar o tempo disponibilizado para cada uma das tarefas.

O gestor ainda explicou que a principal ferramenta de controle destas metas estabelecidas para resultados acontece por meio de um plano de ação que tem acompanhamento por meio de encontros virtuais semanais, sendo um no início da semana e outro ao final da semana, via plataformas Google Meet e Zoom, pelos quais os planejamentos, ajustes e acompanhamentos necessários são realizados de forma contínua e com forte presença da gestão, mesmo sem ser presencialmente (VICENTE, 2021).

Por meio deste controle, o gestor afirmou que a produtividade foi mantida e até obteve resultados acima da média em comparação com a época anterior em que a empresa adotava apenas o trabalho presencial, pois segundo Vicente (2021), o comprometimento da equipe com este monitoramento constante foi fortalecido.

Nogueira e Patini (2012) realizaram uma pesquisa junto a três empresas de forma anônima que compartilharam suas ferramentas de controle adotadas, a primeira destas três empresas, que atua no setor de vendas, também apontou a mesma ferramenta de controle que Vicente (2021) mencionou ser utilizada pelo SEBRAE, sendo ela as reuniões on-line semanais, adotadas como principal ferramenta para o estabelecimento de metas de faturamento e acompanhamento dos resultados.

A segunda empresa pesquisada por Nogueira e Patini (2012) informou que o controle é realizado por meio de um software próprio, pelo qual são disponibilizados formulários pela intranet que são preenchidos pelos colaboradores com o andamento e cumprimento das expectativas de resultados, permitindo por este mesmo sistema também um compartilhamento de experiências entre os funcionários, para que eles possam auxiliar uns aos outros por meio de um trabalho em equipe para o alcance das metas estabelecidas pela empresa, sendo que também faz parte deste sistema realizar rankings com base nos formulários preenchidos e feedbacks individualizados.

A terceira empresa pesquisada pelos mesmos autores afirmou que por trabalhar no setor financeiro, o controle de prazos e entregas é feito via planilha Excel, como também por um sistema interno próprio, propiciando à gestão a utilização de mais de uma ferramenta para monitorar os resultados obtidos (NOGUEIRA E PATINI, 2012).

Outro exemplo de ferramenta, especificamente utilizada na gestão pública, é apresentada por Cunha e Bianchi (2023) em seus estudos sobre o trabalho remoto dentro de Instituições Federais de Ensino, as quais foram implementadas pelo Programa de Gestão de Desempenho. O controle da jornada de trabalho foi substituído pelo controle por execução de tarefas e entregas, compatíveis de maneira proporcional com o regime de horas de cada profissional, equacionando os resultados ao cumprimento da jornada de trabalho.

Por fim, vale salientar que tendo em vista a possível utilização de diversas ferramentas de controle, e tratando-se especificamente da gestão do regime híbrido, com o objetivo de manter os trabalhadores motivados e sustentar a

redução dos custos, as empresas necessitam buscar políticas que determinem a frequência dos trabalhos presenciais e delimitar para quais atividades específicas os ambientes dos escritórios devem ser utilizados, assim assegurando de forma assertiva as atividades que podem ser realizadas de maneira remota ou presencial, sem prejudicar tanto a produtividade do trabalhador, quanto os objetivos e metas da empresa, ou ainda a eficiência de sua comunicação entre todos (HARTMANN, 2022).

A Tabela 1 apresenta esquematizado um resumo dos fatores de controle importantes para a gestão em regime de trabalho remoto ou híbrido, com seus respectivos autores e estratégias possíveis.

Tabela 1. Gestão remota: fatores e estratégias

Fator	Estratégia	Autores
Comunicação entre membros da equipe e gestores	Utilização plena e otimizada dos meios de ferramentas de comunicação disponibilizados pela empresa.	CASTRO, FRANÇOSO E TREVILIN (2022)
Comunicação entre membros da equipe e gestores	Adoção do regime híbrido para que reuniões presenciais pontuais possam ocorrer.	DIAS (2022)
Jornada de Trabalho	Controle do cumprimento da jornada de trabalho por meios digitais, como por exemplo pelo celular.	ZYLBERSTAJN (2022)
Custos e recursos	Buscar alinhar acordos coletivos sobre reembolso dos gastos de recursos próprios ocasionados pelo <i>home office</i> .	ZYLBERSTAJN (2022)
Controle de metas e resultados	Elaboração de metas individualizadas de tarefas para cada trabalhador e fornecimento de ferramentas para que eles mesmos acompanhem seu desempenho.	VICENTE (2021)
Controle de metas e resultados	Realização de reuniões semanais para estabelecimento e controle de metas em equipe, via plataformas virtuais de reunião.	VICENTE (2021)
Controle de metas e resultados	Utilização de <i>software</i> de uso interno da empresa para que por meio dele os trabalhadores alimentem o sistema com suas tarefas executadas, com a possibilidade de criação de <i>rankings</i> e <i>feedbacks</i> .	NOGUEIRA E PATINI (2012)
Controle de metas e resultados	Controle de prazos e entregas via planilhas.	NOGUEIRA E PATINI (2012)
Controle de metas e resultados	Adoção de regime híbrido com divisão estratégica entre atividades que devem ser desempenhadas na empresa e em <i>home office</i> .	HARTMANN (2022)

Fonte: Autoria própria (2023)

3. Método de pesquisa

A coleta de dados se dá por meio de entrevistas com 10 gestores de equipes remotas para colher dados sobre os desafios da gestão. A escolha é de forma não probabilística e por conveniência, em uma determinada empresa, para responderem ao questionário.

Tratando-se de uma pesquisa qualitativa, a coleta se dá por meio de pesquisa de campo, com a aplicação de um questionário padronizado com questões abertas, elaborado com base no referencial bibliográfico.

No que se refere ao tempo de coleta, trata-se de uma pesquisa transversal pois é realizada em um determinado momento e em um curto espaço de tempo, buscando descrever uma situação presente (FONTELLES et al., 2009).

Quanto aos objetivos, este trabalho está qualificado como exploratório, e por fim, a presente pesquisa apresenta-se como aplicada quanto à sua natureza, pois visa abordar quais são os desafios relacionados à gestão remota identificados pelos gestores entrevistados, mais precisamente tendo como objetivo auxiliar na tomada de decisões.

O objeto de estudo são gestores de uma determinada empresa, que trabalham em diferentes partes do país, que atuam no nível estratégico da organização, cada um responsável pelo gerenciamento remoto do trabalho de sua equipe.

As entrevistas ocorreram de forma online em conversas gravadas, transcritas e posteriormente analisadas. A identidade dos entrevistados bem como o nome da empresa são mantidas no anonimato.

A Tabela 2 apresenta o questionário elaborado e aplicado pela autora, com perguntas baseadas nas teorias e autores referenciados.

Tabela 2. Questionário aplicado

Fator	Estratégia	Pergunta	Autores
Comunicação entre membros da equipe e gestores	Utilização plena e otimizada dos meios de ferramentas de comunicação disponibilizados pela empresa.	Quais são as dificuldades para garantir boa comunicação entre as pessoas da equipe?	CASTRO, FRANÇOSO E TREVÉLIN (2022)
Comunicação entre membros da equipe e gestores	Adoção do regime híbrido para que reuniões presenciais pontuais possam ocorrer.	Quais são as dificuldades para garantir boa comunicação entre VOCÊ e sua equipe?	DIAS (2022)
Jornada de Trabalho	Controle do cumprimento da jornada de trabalho por meios digitais, como por exemplo pelo celular.	Como você controla a jornada de trabalho dos colaboradores?	ZYLBERSTAJN (2022)
Controle de metas e resultados	Elaboração de metas individualizadas de tarefas para cada trabalhador e fornecimento de ferramentas para que eles mesmos acompanhem seu desempenho.	Como você controla os resultados do time?	VICENTE (2021)
Controle de metas e resultados	Realização de reuniões semanais para estabelecimento e controle de metas em equipe, via plataformas virtuais de reunião.	Você possui alguma rotina de acompanhamento dos resultados?	VICENTE (2021)

Controle de metas e resultados	Utilização de <i>software</i> de uso interno da empresa para que por meio dele os trabalhadores alimentem o sistema com suas tarefas executadas, com a possibilidade de criação de <i>rankings</i> e <i>feedbacks</i> .	Quais benefícios e malefícios você percebe no trabalho remoto?	NOGUEIRA E PATINI (2012)
Controle de metas e resultados	Controle de prazos e entregas via planilhas.	Como você controla os prazos de entrega?	NOGUEIRA E PATINI (2012)
Controle de metas e resultados	Adoção de regime híbrido com divisão estratégica entre atividades que devem ser desempenhadas na empresa e em <i>home office</i> .	Qual a sua percepção sobre a adesão à Cultura Organizacional/senso de pertencimento da equipe em trabalho remoto?	HARTMANN (2022)

Fonte: Autoria própria (2023)

4. Análise dos resultados

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos por meio das entrevistas, tendo a identidade da empresa e dos gestores mantida no anonimato, observando que os entrevistados quando citados são denominados de 01 a 10 conforme ordem das entrevistas.

Os critérios para análise são os seguintes: comunicação entre equipe e gestores; controle da jornada de trabalho; o controle de metas e resultados, os critérios foram adotados em função das respostas obtidas nas perguntas relacionadas a cada uma das partes determinadas, que foram complementares entre si, possibilitando uma análise assertiva e enriquecedora sobre o objetivo do trabalho.

4.1 Comunicação entre membros da equipe e gestores

Quando questionados sobre as dificuldades de comunicação entre as pessoas de suas respectivas equipes, alguns principais aspectos foram abordados com frequência pelos entrevistados.

Oito dos dez entrevistados mencionaram que a grande dificuldade é a construção de vínculos, pela ausência das conversas e momentos informais que existem no trabalho presencial, e como isso impacta no trabalho remoto, tornando difícil integrar a equipe para que eles possam se conhecer de uma maneira mais próxima.

Dentro deste cenário, dois destes gestores afirmaram que tentam solucionar este problema promovendo momentos mais informais antes e depois das reuniões online, buscando momentos de conversas não relacionadas ao trabalho, pois segundo eles, nestes momentos podem surgir conexões e vínculos que enriquecem a equipe.

A busca por alternativas que solucionem a dificuldade de comunicação no trabalho remoto, corrobora com o exposto por Dias (2022) sobre como essas estratégias podem minimizar os ruídos de comunicação ocasionados pela falta de interação social entre os membros das equipes.

A dificuldade da comunicação de forma clara, que ocorre pelo excesso de mensagens de texto e ausência da comunicação não verbal (gestos e expressão fácil), foi citada pela metade dos gestores entrevistados, que afirmaram a ocorrência com certa frequência de problemas de interpretação do que é falado e ruídos na comunicação.

Por fim, quatro dos dez gestores afirmaram que as dificuldades da comunicação entre os membros da equipe também ocorre por conta das regionalidades, diferenças culturais e até mesmo de vocabulário entre os membros da equipe, além de implicações com fuso horário devido às proporções continentais do país.

Quando questionados sobre as dificuldades de comunicação entre os gestores e a equipe, oito dos gestores entrevistados afirmaram que suas dificuldades estão relacionadas com o fato da comunicação ser assíncrona. Eles apontam que a demora entre enviar uma mensagem e obter resposta, a incerteza de que ela foi vista ou não, ou ainda a diversidade de mídias utilizadas (*Whatsapp, Telegram, E-mail*) fazem com que as informações fiquem desconstruídas e em excesso.

Assim como quando questionados sobre a comunicação entre as pessoas da equipe, os gestores também afirmaram que a ausência de comunicação não verbal, por exemplo o olhar frente a frente e acompanhar as expressões faciais e posturas, também dificultam a comunicação entre eles e seus liderados.

A dificuldade de criação de vínculos ocasionada pelo distanciamento social do trabalho remoto e as diferenças regionais, também foram citadas pelos gestores como desafiadoras nas duas questões.

Outro fator mencionado como uma dificuldade para garantir boa comunicação entre gestor e sua equipe é a sobrecarga de horas em reuniões que ocasionam em excesso de informações.

Tabela 3. Comunicação entre gestores e equipe

Fator mencionado	Nº de entrevistados
Comunicação assíncrona	8
Ausência de comunicação não verbal	4
Dificuldade na criação de vínculos	4
Muitas reuniões	3
Diferenças regionais	2

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A Tabela 3 aponta os principais fatores mencionados pelos entrevistados na segunda pergunta realizada.

4.2 Controle da jornada de trabalho

Sobre o controle da jornada de trabalho, a resposta foi unânime, todos mencionaram realizá-lo pelas entregas feitas, diretamente relacionadas com a elaboração de uma agenda em conjunto entre gestores e equipe, que busca equilibrar o tempo para execução e a complexidade da tarefa.

Metade dos entrevistados frisaram que não controlam de forma exata quantas horas foram trabalhadas. As palavras-chave que todos os entrevistados utilizaram foram “confiança” e “combinados”, demonstrando que o valorizado para o controle da jornada de trabalho é o pertencimento e responsabilidade da equipe, sendo que essa relação é construída por meio de reuniões frequentes.

A postura adotada pelos gestores da empresa, exemplifica que o estabelecimento de metas e tarefas individualizadas, trazendo responsabilidade e autogestão aos trabalhadores, é um bom caminho para a eficiência do trabalho remoto conforme Vicente (2021) aponta.

4.3 Controle de metas e resultados

Com relação às ferramentas controle dos resultados e a rotina de acompanhamento, as respostas se complementam, cinco dos dez entrevistados apontaram que uma das ferramentas mais importantes de controle é o monitoramento dos indicadores de resultados de acordo com as metas de cada setor, foram citados indicadores relacionados à satisfação de clientes e parceiros; e às entregas de acompanhamento dos projetos em andamento e dos que estão em planejamento.

O Entrevistado 06 aponta que os indicadores possuem níveis de 1 a 4 para acompanhamento das atividades de rotina, e as atividades pontuais são acompanhadas por reuniões eventuais e relatórios entregues.

A presença destes indicadores e a rotina de acompanhamento é evidenciado pelo Entrevistado 08 que afirma que a empresa possui “um instrumento de modelo de gestão” que facilita o controle de forma padronizada, por meio dos painéis de indicadores, orientando assim em quais aspectos os gestores precisam focar com sua equipe.

Todos os gestores entrevistados afirmaram que o acompanhamento dos resultados é realizado por meio de controle semanal, todas às segundas-feiras organiza-se a agenda com a equipe e durante a semana são realizadas reuniões pontuais e de rotina, de acordo com as demandas orientadas pelos níveis dos indicadores e também por outras demandas pontuais.

O que demonstra que a empresa também utiliza a exemplo daquelas pesquisadas por Nogueira e Patini (2012), reuniões semanais como importantes ferramentas de controle e monitoramento do trabalho da equipe.

Com relação ao controle dos prazos de entrega, três entrevistados apontaram que os prazos são estabelecidos e monitorados semanalmente via cronograma, porém o Entrevistado 2 afirma que este controle precisa ser mais automatizado pois ainda é feito manualmente pelos gestores.

A Tabela 4 apresenta, por ordem de frequência citada nas falas dos entrevistados, as principais ferramentas de controle dos resultados e as estratégias utilizadas relacionadas a elas.

Tabela 4. Controle de resultados

Ferramenta	Estratégia
-------------------	-------------------

Entregas realizadas	Ao invés de controlar se e quantas horas o membro da equipe trabalhou, sua produtividade é monitorada por meio de suas entregas de tarefas.
Conciliação entre tempo para execução e tarefa estipulada em agenda	Gestores juntamente com suas equipes elaboram as agendas buscando coerência entre tarefas a serem feitas e o tempo médio de execução para cada uma delas.
Indicadores de resultados	Planilhas que são monitoradas semanalmente pelos gestores, as quais apresentam os resultados obtidos e as metas desejadas
Planilha de <i>Check list</i>	Planilhas com listas das atividades e seus prazos, os quais os gestores vão acompanhando as tarefas em execução.

Fonte: Aatoria própria (2023)

Quanto aos benefícios e malefícios sentidos segundo os dados obtidos, quando questionados sobre os benefícios percebidos no trabalho remoto, sete dos dez entrevistados apontaram serem mais produtivos. Para os gestores que moram nas capitais, não ter que se deslocar no trânsito também foi um benefício apontado. Estar mais próximo da família também foi destacado pelos gestores, o Entrevistado 4 aponta, “estar tempo de qualidade com a família então, hoje posso almoçar com a minha filha tá mais perto.”.

No quesito abrangência geográfica, foram citados três aspectos, a possibilidade de contratação mais abrangente; o contato com pessoas de diferentes culturas e a possibilidade de realizar projetos por todo o país com custos operacionais reduzidos.

Enquanto que dentre os malefícios, o maior é a dificuldade de criar vínculos mais estreitos entre os membros da equipe e a comunicação, já detalhado anteriormente na análise da comunicação entre membros da equipe e gestores.

Para o Entrevistado 2 a dificuldade em criar vínculos pode ser prejudicial pois dificulta uma relação mais humanizada, de sentir como o outro colega está, ou sentir-se parte de um time, para ele o contato “olho no olho” é uma parte essencial que fica perdida no trabalho remoto.

Com relação a falta de divisão entre casa e trabalho, os entrevistados apontam que muitos trabalham no quarto onde dormem, passando a maior parte do dia num mesmo cômodo, ou ainda, que possuem a necessidade de disciplina para saber o momento de trabalhar, de cuidar da casa, de parar de trabalhar para ficar com a família, e ainda, encontrar momentos para levantar e se exercitar, entrando em outro malefício citado, que é o sedentarismo.

Quando questionados sobre a percepção da adesão à cultura organizacional e sensação de pertencimento à empresa, o principal ponto, mencionado por oito dos dez entrevistados, foi a diferença entre os trabalhadores de ponta e os que estão mais ligados diretamente a cargos estratégicos e alta gestão.

Segundo os entrevistados, os trabalhadores de ponta, ou seja, de cargos operacionais, possuem mais dificuldade em compreender e aderir à cultura organizacional da empresa e com frequência não se sentem pertencentes aos times.

Outros apontamentos levantados foram com relação a ausência de identidade visual da empresa no trabalho remoto, como o uso de uniformes ou detalhes da infraestrutura da empresa que geram identificação, sendo citado também a ausência de momentos presenciais de fortalecimento de cultura, como palestras, reuniões que presencialmente integrariam pessoas de diferentes setores, gerando conexão e identificação.

O Entrevistado 5 aborda sobre o isolamento e informalidade que podem dificultar a adesão à cultura e sensação de pertencimento à empresa. Ele afirma que em ambientes remotos de trabalho, como o trabalhador não sai de casa, utiliza as roupas que quiser e trabalha em cômodos da própria residência, por vezes perde a noção de que se trata de um trabalho formal.

Por fim, em suas considerações finais, os entrevistados foram questionados sobre uma possível comparação entre ser gestor remoto ou presencial. As respostas foram complementares, apontando no geral que o grande desafio do gerenciamento do trabalho remoto está na dificuldade para uma comunicação assertiva, gerada pela ausência de interação e mensagens assíncronas com a equipe.

O que evidencia o apresentado por Hartmann (2022) sobre como estes desafios podem comprometer o trabalho no regime remoto, pois são mais fáceis de serem trabalhados no ambiente presencial de trabalho.

Porém mesmo com desafios, de maneira unânime os gestores apontaram preferir trabalhar remotamente, devido a possibilidade de uma maior produtividade e flexibilidade, onde mesmo em meio a um ambiente diverso, defendem ser possível manter e controlar a produtividade, engajando suas equipes nos propósitos da empresa.

5. Conclusões

Os principais desafios encontrados para o acompanhamento de resultados na gestão remota com base nos resultados obtidos concentram-se nas dificuldades de comunicação assertiva ocasionada pelo distanciamento entre pares e a necessidade de um monitoramento constante, pois não há acompanhamento presencial na execução das tarefas, sendo que as principais medidas adotadas pelos entrevistados consistem em controle por meio de prazos e entregas, reuniões constantes e indicadores de resultados.

Por meio das referências apresentadas sobre o trabalho remoto e híbrido e tendo por base os resultados obtidos com as entrevistas realizadas, nota-se que este formato de trabalho, mesmo não sendo tão recente e ganhando protagonismo nos últimos anos, mostra-se como uma modalidade válida e bem aceita entre os gestores da empresa analisada.

Isso porque os resultados apontam, que mesmo com a necessidade de mudanças na forma de gerir os resultados e de controlar a jornada de trabalho com a utilização de outras ferramentas, a percepção dos benefícios do trabalho remoto se sobressaem aos malefícios.

A flexibilidade da jornada de trabalho, a qualidade de vida e o aumento da produtividade citados pelos entrevistados apontam que é possível engajar uma equipe nos propósitos da empresa, contando evidentemente com uma equipe que compreenda a necessidade de responsabilidade com a auto gestão de tempo e comprometimento com os prazos das entregas.

Se antes a jornada de trabalho era controlada por cartão de ponto, hoje em regime remoto, assume um novo formato mais flexível em controle de horas, mas mais rígido com relação aos prazos de execução das tarefas conforme os entrevistados e referências expostas afirmam.

O controle dos resultados torna-se muito mais nítido e concreto devido à presença de indicadores e acompanhamento constante de produção necessário para o bom andamento da empresa, garantindo que seus objetivos sejam cumpridos.

O único ponto de atenção que mostra-se como grande desafio, amplamente discutido aqui, e no qual ainda são necessários outros estudos na busca por alternativas que possam amenizá-lo, é a dificuldade na comunicação gerada pela distância entre os pares, como consequência da precária construção de vínculos, lacuna essa deixada pela ausência das interações sociais presenciais.

Portanto, o presente estudo deixa como possíveis novos temas a serem explorados na área, estudos de caso sobre ferramentas de comunicação entre membros de equipes remotas ou ainda, pesquisas que busquem alternativas para a criação de vínculos em interações virtuais de trabalho.

6. Referências

Anderson RM, Heesterbeek H, Hollingsworth TD. **How will country-based mitigation measures influence the course of the Covid-19 epidemic?** [2020 Mar 27]. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30567-5](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30567-5). Acesso em: 08 de jun de 2023.

BRASIL. LEI nº 12551, de 15 de dezembro de 2011. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. **Casa Civil**, 15 dez. 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm. Acesso em: 27 abr. 2023.

BRASIL. Medida Provisória nº 1108, de 25 de março de 2022. Dispõe sobre o pagamento de auxílio-alimentação de que trata o § 2º do art. 457 da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º

de maio de 1943, e altera a Lei nº 6.321, de 14 de abril de 1976, e a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1943. **Diário Oficial da União**, [S. l.], 28 mar. 2022. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/medida-provisoria-n-1.108-de-25-de-marco-de-2022-388651514>. Acesso em: 27 abr. 2023.

CASTRO, F. T. FRANÇOSO, M. C. S.; TRELIN, A. T. C. O TRABALHO HOME OFFICE E AS TRANSFORMAÇÕES DOS AMBIENTES ORGANIZACIONAIS: Tensões entre comunicação presencial e não presencial. **Repositório Institucional do Conhecimento**, São Paulo, junho de 2022. Disponível em: <http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/9686>. Acesso em: 27 abr. 2023.

CUNHA, L. S. BIANCHI, I. S. TELETRABALHO: Definição e documentos norteadores para implementação em uma instituição federal de ensino superior brasileira. **XXI Colóquio Internacional de Gestão Universitária: Desafios da gestão da educação superior na América Latina e Caribe pós pandemia: inovação, integração e interculturalidade**, Equador, jan. 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/243884>. Acesso em: 27 abr. 2023.

DIAS, T. N. **HOME OFFICE X PRESENCIAL: Em qual contexto o colaborador se sente mais motivado?**. 2022. Monografia (Bacharel em administração) - Universidade de Brasília, [S. l.], 2022. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/31603>. Acesso em: 27 abr. 2023.

FONTELLES, M. J. et al. Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. **Revista Paraense de Medicina**, Pará, v. 23, n. 3, p. 1-8, 2009. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3049277/mod_resource/content/1/DIRETRIZES%20PARA%20A%20ELABORA%20C%27%20C%23%20O%20DE%20UM%20PROJ%20PESQUISA.pdf. Acesso em: 30 maio 2023.

HARTMANN, S. S. **Práticas de gestão de recursos humanos e o trabalho em home office e híbrido**. 2022. Dissertação (Mestrado em Ciências) - Universidade de São Paulo USP, São Paulo, 2022. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-15122022-180027/en.php>. Acesso em: 27 abr. 2023.

HAUBRICH, Deise Bitencourt; FROEHLICH, Cristiane. Benefícios e desafios do home office em empresas de tecnologia da informação. *Revista Gestão & Conexões*, v. 9, n. 1, p. 16

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas Econômicas**. Rio de Janeiro: IBGE, 2021. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/30165-pib-cai-4-1-em-2020-e-fecha-o-ano-em-r-7-4-trilhoes#:~:text=Em%202020%2C%20o%20PIB%20recuou,sobre%20Produtos%20L%C3%ADquidos%20de%20Subs%C3%ADdios>. Acesso em: 27 abr. 2023

JESUS, M. et al. EVOLUÇÃO DO RH: Formatos de trabalho. **Revista Eletrônica de Gestão, Engenharia e Tecnologia da Faculdade de Tecnologia de Piracicaba**, Piracicaba, v. 1, n. 1, 2021. Disponível em: <https://www.fateppiracicaba.edu.br/regent/index.php?journal=FATEP&page=article&op=view&path%5B%5D=53>. Acesso em: 27 abr. 2023.

MANZATO, A. J.; SANTOS, A. B. A elaboração de questionário na pesquisa quantitativa. **Departamento de Informática e Estatística UFSC**, Santa Catarina, 2012. Disponível em: https://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino_2012_1/ELABORACAO_QUESTIO NARIOS_PESQUISA_QUANTITATIVA.pdf. Acesso em: 29 abr. 2023.

MELLO, Daniel. **Home office foi adotado por 46% das empresas durante a pandemia.** 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/homeoffice-foi-adotado-por-46-das-empresas-durante-pandemia>. Acesso em: 17 mar. 2023.

NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C. TRABALHO REMOTO E DESAFIOS DOS GESTORES. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n. 4, out./dez. 2012. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809203916303680>. Acesso em: 27 abr. 2023.

ROSENFELD, Cinara L. e ALVES, D. A. de. **“Autonomia e Trabalho Informacional: O Teletrabalho.** Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, vol. 54, no 1, 2011, pp. 207 a 233.

TOFFLER, Alvin. **A terceira Onda.** Petrópolis: Editora Record, 1980.

Trope, A. (1999). **Organização virtual: Impactos do teletrabalho nas organizações.** Rio de Janeiro: Qualitymark.

VICENTE, M. E. L. **Os desafios da gestão em um contexto de trabalho remoto no serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas / SEBRAE.** 2021. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em administração pública) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/45183>. Acesso em: 27 abr. 2023.

ZYLBERSTAJN, H. A Regulamentação do Regime de Trabalho Híbrido: Lei ou Negociação?. **Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas - Fipe**, São Paulo, Abril de 2022. Disponível em: <https://downloads.fipe.org.br/publicacoes/bif/bif499-8-15.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2023.