

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DA ZONA SUL  
SÃO PAULO  
“DOM PAULO EVARISTO ARNS”**

**Célia da Silva Santos - RA: 1370642022014  
Fabiana Aparecida Torres dos Santos - RA: 1370642022002  
Melissa Teixeira Souza Bezerra - RA: 1370642022017**

**DESAFIOS DA NOVA GESTÃO DE PESSOAS: AMBIENTE DE TRABALHO  
HÍBRIDO E REMOTO**

**São Paulo  
2023**

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DA ZONA SUL  
SÃO PAULO  
“DOM PAULO EVARISTO ARNS”**

**Célia da Silva Santos - RA: 1370642022014  
Fabiana Aparecida Torres dos Santos - RA: 1370642022002  
Melissa Teixeira Souza Bezerra - RA: 1370642022017**

**DESAFIOS DA NOVA GESTÃO DE PESSOAS: AMBIENTE DE TRABALHO  
HÍBRIDO E REMOTO**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia da Zona Sul - São Paulo - “Dom Paulo Evaristo Arns”, como exigência parcial para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial.

Orientador(a): Prof. Me. Josenyr Santos Rosa

**São Paulo**

**2023**

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

**Elaborada Pela Biblioteca da Fatec Zona Sul**

Santos, Célia da Silva

**S237d** Desafios da nova gestão de pessoas: ambiente de trabalho remoto e híbrido. / Célia da Silva Santos, Fabiana Aparecida T. dos Santos, Melissa Teixeira Souza Bezerra. – São Paulo: Fatec Zona Sul, 2022.

81 f.

**Orientador: Prof. Me. Josenyr Santos Rosa**

Trabalho de Conclusão de Curso Tecnólogo em Gestão Empresarial. – Faculdade de Tecnologia Zona Sul “Dom Paulo Evaristo Arns”.

**Palavras Chaves:** 1.Gestão de Pessoas 2.Trabalho Remoto e Híbrido 3. Desafios 4. Comunicação 5. Estratégias I.Título

**CDD 658.3**

**Informações fornecida pelos Autores**

FACULDADE DE TECNOLOGIA DA ZONA SUL SÃO PAULO

“DOM PAULO EVARISTO ARNS”

Célia da Silva Santos - RA: 1370642022014

Fabiana Aparecida Torres dos Santos - RA: 1370642022002

Melissa Teixeira Souza Bezerra - RA: 1370642022017

DESAFIOS DA NOVA GESTÃO DE PESSOAS: AMBIENTE DE TRABALHO  
HÍBRIDO E REMOTO

Trabalho de Graduação Aprovado em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Professor(a) titulação e nome completo do orientador(a)

Faculdade de Tecnologia da Zona Sul - Dom Paulo Evaristo Arns

---

Professor(a) titulação e nome completo do avaliador(a) 1

Faculdade de Tecnologia da Zona Sul - Dom Paulo Evaristo Arns

---

Professor(a) titulação e nome completo do avaliador (a) 2

Faculdade de Tecnologia da Zona Sul - Dom Paulo Evaristo Arns

## RESUMO

A presente pesquisa aborda os obstáculos enfrentados pela nova gestão de pessoas no contexto do trabalho remoto e híbrido. A pandemia de COVID-19 acelerou a adoção desses modelos de trabalho, e as empresas tiveram que se adaptar rapidamente a essa mudança. O objetivo deste trabalho é identificar os principais desafios enfrentados pelos gestores nesse novo ambiente e sugerir estratégias para superá-los. Foram realizadas revisões bibliográficas e uma entrevista elaborada e direcionada de forma autoral, com gestores de diferentes empresas. Os resultados indicam que a liderança é um fator chave na gestão de equipes remotas e que, além disso, há necessidade de novas tecnologias e técnicas para motivar e engajar os funcionários. A comunicação e a colaboração também são desafios importantes, e a aplicação de recursos tecnológicos pode ajudar a superar essas barreiras, o gerenciamento remoto também pode afetar a produtividade e o desempenho dos funcionários, e é necessário adotar estratégias para monitorar e avaliar seu desempenho. Este trabalho contribui para entender os desafios da nova liderança de pessoas, em um contexto de trabalho remoto e híbrido e apresenta estratégias para superá-los.

Palavras-chave: gestão de pessoas, trabalho remoto e híbrido, desafios, comunicação, estratégias.

## **ABSTRACT**

The present research addresses the challenges faced by new people management in the context of remote and hybrid work. The COVID-19 pandemic has accelerated the adoption of these work models, requiring companies to adapt rapidly. The objective of this study is to identify the key challenges faced by managers in this new environment and propose strategies to overcome them. Literature reviews and interviews, designed by the authors and conducted with managers from different companies, were carried out. The findings indicate that leadership plays a crucial role in managing remote teams, and there is a need for new technologies and techniques to motivate and engage employees. Communication and collaboration are also significant challenges, and leveraging technological resources can help overcome these barriers. Remote management can impact employee productivity and performance, necessitating the adoption of strategies to monitor and evaluate their achievements. This study contributes to understanding the challenges of new people leadership in the context of remote and hybrid work and presents strategies for overcoming them.

**Keywords:** people management, remote and hybrid work, challenges, communication, strategies.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	<b>5</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>6</b>
<b>SUMÁRIO</b> .....	<b>7</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
<b>2 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>9</b>
<b>3 OBJETIVO GERAL</b> .....	<b>10</b>
<b>4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	<b>11</b>
<b>5 METODOLOGIA</b> .....	<b>12</b>
<b>6 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>13</b>
6.1 DEFINIÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS.....	13
6.1.1 TEORIAS E MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO DE TRABALHO REMOTO E HÍBRIDO.....	17
6.2 O IMPACTO DA PANDEMIA NA MUDANÇA DO MODELO DE TRABALHO E ADOÇÃO DO TRABALHO REMOTO E HÍBRIDO.....	22
6.3. A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE EQUIPES HÍBRIDAS E REMOTAS.....	24
6.3.1 COMPETÊNCIAS E HABILIDADES NECESSÁRIAS PARA UM LÍDER EFICAZ.....	26
6.4 DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS EMPRESAS E GESTORES.....	30
6.4.1 DESAFIOS NA COMUNICAÇÃO E COLABORAÇÃO EM EQUIPES REMOTAS.....	34
6.5 O PAPEL DA TECNOLOGIA E FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS DISPONÍVEIS PARA GERENCIAMENTO DE EQUIPES REMOTAS.....	39
6.5.1 BENEFÍCIOS E DESVANTAGENS DO USO DA TECNOLOGIA NA GESTÃO DE EQUIPES REMOTAS.....	53
<b>7 PESQUISA DE CAMPO</b> .....	<b>59</b>
7.1 ELABORAÇÃO DA PESQUISA.....	59
7.2 RESULTADOS E PERCEPÇÃO DOS GESTORES.....	61
7.3 CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO DE PESSOAS NO TRABALHO REMOTO E HÍBRIDO.....	70
<b>8 CONCLUSÃO</b> .....	<b>73</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>76</b>
<b>ANEXO A - QUESTIONÁRIO DESENVOLVIDO PARA PESQUISA DE CAMPO....</b>	<b>79</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este Projeto de Trabalho de Graduação abordará a nova dinâmica de gestão de pessoas decorrente da pandemia de COVID-19, em que o trabalho remoto e híbrido se tornou uma realidade para muitas empresas em todo o mundo. Essa mudança abrupta na forma como trabalhamos trouxe consigo muitos desafios, especialmente no que se refere à gestão de pessoas. Como apontado por Berg (2020), 'a pandemia acelerou a adoção de práticas de trabalho remoto e híbrido, tornando a gestão de pessoas um desafio ainda maior para os líderes empresariais'. Diante desse cenário, torna-se fundamental investigar os desafios enfrentados pelos gestores na gestão de equipes remotas e híbridas, a fim de observar estratégias eficazes para lidar com esses desafios e assegurar o sucesso das organizações.

"A produtividade no home office pode ser influenciada pela habilidade dos trabalhadores em gerenciar as distrações e manter o foco nas tarefas, bem como pela qualidade da comunicação e colaboração com os colegas e líderes da equipe" (Bajrami et al., 2020).

Nesse contexto, temos como objetivo identificar os principais desafios enfrentados na nova liderança de equipes no contexto do trabalho remoto e híbrido, e apresentar estratégias para superá-los. Para isso, será realizado um estudo sobre o tema, abordando conceitos relacionados à gestão de pessoas, modelos de trabalho remoto e híbrido, desafios enfrentados pelos gestores e estratégias eficazes para lidar com esses desafios. Além disso, serão realizadas entrevistas com gestores de diferentes empresas, a fim de compreender como esses desafios são enfrentados na prática e identificar melhores métodos de gestão.

Assim, espera-se contribuir para o desenvolvimento de novas estratégias, visando a manutenção do bem-estar e da produtividade dos funcionários, bem como o sucesso das organizações em um ambiente de constante transformação.



## **2 JUSTIFICATIVA**

A aplicabilidade da gestão de pessoas é fundamental para o êxito de uma organização, sendo sinônimo de potencial competitivo. Assim, o desenvolvimento desta pesquisa é fundamentado na necessidade de compreender e solucionar os desafios da nova gestão de pessoas em um contexto de trabalho remoto e híbrido, que se tornou ainda mais relevante diante da pandemia de COVID-19.

A produtividade no home office pode ser influenciada por diversos fatores, como a habilidade dos trabalhadores em gerenciar distrações, a qualidade da comunicação e colaboração com os colegas e líderes da equipe. Dessa forma, é importante investigar esses desafios, desenvolver estratégias eficazes para enfrentá-los e assegurar o sucesso das organizações em um contexto em contínua evolução.

### **3 OBJETIVO GERAL**

Identificar os principais desafios enfrentados pelos gestores na nova realidade de gestão de pessoas no contexto do trabalho remoto e híbrido, e apresentar estratégias eficazes para superá-los.

#### **4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar os principais desafios enfrentados pelos gestores na gestão de equipes remotas e híbridas;
- Analisar os modelos de trabalho adotados pelas empresas e suas implicações na gestão de pessoas;
- Explorar as principais soluções tecnológicas adotadas pelas empresas para enfrentar os desafios da gestão de pessoas no novo contexto do trabalho remoto e híbrido;
- Realizar entrevistas com gestores por meio de uma pesquisa de campo, a fim de compreender como os desafios são enfrentados na prática e identificar as melhores abordagens de gestão;
- Propor estratégias eficazes para lidar com os desafios identificados.

## **5 METODOLOGIA**

- A. Natureza da pesquisa: básica
- B. Forma de Abordagem do Problema: qualitativa
- C. Fins da pesquisa: exploratória
- D. Procedimentos: bibliográfico

## 6 REFERENCIAL TEÓRICO

### 6.1 DEFINIÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de pessoas é o conjunto de metodologias, políticas e estratégias adotadas por uma organização para administrar e desenvolver seu capital humano, ou seja, seus funcionários, de forma eficaz e estratégica. Também conhecida como gestão de recursos humanos (RH) ou gestão de capital humano (HCM), a gestão envolve o planejamento, a organização, a liderança e o controle de todas as atividades relacionadas aos colaboradores de uma organização, desde a atração e seleção de talentos até o desenvolvimento, avaliação, recompensa e retenção dos funcionários.

Chiavenato considera a Gestão de Pessoas:

"Uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, os processos internos e uma infinidade de variáveis importantes." (CHIAVENATO, 1999, p.06)

Gil considera a Gestão de Pessoas como:

"Função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos." (GIL, 2001, p.17)

Com a Revolução Industrial do século XVIII, houve uma mudança significativa na forma como o trabalho era organizado. A mecanização e a industrialização levaram ao surgimento de fábricas e indústrias, e a gestão de pessoas tornou-se mais formalizada. Surgiram as funções de supervisão, controle de horários e pagamento de salários, tal como a necessidade de lidar com questões de saúde e segurança no trabalho.

Marras afirma:

"A evolução histórica da função de recursos humanos, começa por volta do século XVII, com Descartes, quando resolveu-se adotar o racional como solução do contemporâneo, o racionalismo atinge o seu apogeu no século XIX, ao ser aplicado às ciências naturais e sociais." (MARRAS, 2000, p. 22)

Chiavenato (1999, p. 27) afirma que “o século XX trouxe grandes mudanças e transformações que influenciaram poderosamente as organizações, sua administração e seu comportamento”.

A gestão de recursos evoluiu ao longo do tempo para se adaptar às mudanças no ambiente empresarial e nas práticas de trabalho. Ao longo das décadas, três fases principais podem ser identificadas na evolução da gestão de recursos humanos: a Era da Industrialização Clássica, a Era da Industrialização Neoclássica e a Era da Informação. (CHIAVENATO, 1999)

#### A ERA DA INDUSTRIALIZAÇÃO CLÁSSICA:

É considerada a primeira fase da gestão de recursos humanos, que teve origem nas décadas de 1920 e 1930, quando as empresas começaram a se preocupar com as questões trabalhistas e sua conformidade com as leis trabalhistas. Nessa fase, a gestão de recursos humanos era voltada principalmente para a administração de processos burocráticos, como folha de pagamento, registro de funcionários, cumprimento das leis trabalhistas e outras atividades operacionais relacionadas aos funcionários. O foco principal era garantir a conformidade com as regulamentações governamentais e manter os registros dos funcionários em concordância.

De acordo com Viscaino & Estork (2007)

"Nessa fase os responsáveis se preocupavam principalmente com os custos das organizações. Os trabalhadores eram vistos sob o enfoque contábil, ou seja, a organização comprava a mão-de-obra e, em contrapartida, as entradas e saídas dessa conta deveriam ser registradas contabilmente. Esta foi a fase pioneira da 'gestão de pessoal' que teve início no século XIX e permaneceu até o início da década de 1930." (VISCAINO & ESTORK, 200. p.7)

As organizações eram mais hierárquicas, com pouca ênfase na participação dos funcionários ou na formulação de estratégias de gerenciamento de equipes.

#### A ERA DA INDUSTRIALIZAÇÃO NEOCLÁSSICA:

Logo após o fim da Segunda Guerra Mundial, a era da industrialização neoclássica trouxe significativas mudanças no contexto organizacional. De acordo com Chiavenato (2006, p.24), "as mudanças passaram a ocorrer de forma mais rápida, intensa e pouco previsível".

Surgiu na década de 1950 e se estendeu até os anos 1990. Nessa fase, houve uma mudança de paradigma na gestão de pessoas e os departamentos de recursos humanos começaram a se concentrar mais nas pessoas como ativos estratégicos para a organização. Segundo Gil (2001, p.19), “essa valorização das relações humanas surgiu da constatação da necessidade de se considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produção”.

Houve uma mudança de foco para a motivação, liderança, desenvolvimento de habilidades e competências, além do reconhecimento da importância do clima organizacional e do trabalho em equipe. A abordagem passou a ser mais participativa e focada no desenvolvimento do potencial humano.

Segundo Chiavenato:

"A velha concepção de relações industriais foi substituída por uma nova maneira de administrar as pessoas a qual recebeu o nome de Administração de Recursos Humanos. Os Departamentos de Recursos Humanos (DRH) visualizam as pessoas como recursos vivos e inteligentes e não mais como fatores inertes de produção; RH o mais importante recurso organizacional é fator determinante de sucesso empresarial." (CHIAVENATO, 1999, p. 19)

A ERA DA INFORMAÇÃO:

A terceira fase, que teve início na década de 1990 e continua até os dias de hoje, é caracterizada pela utilização de dados e tecnologia da informação para a tomada de decisões estratégicas em relação à gestão de pessoas. A informação é vista como um recurso valioso para as organizações, a habilidade de gerenciar, analisar e utilizar informações de maneira eficaz torna-se uma competência-chave para os gestores de recursos humanos. Nessa fase, a gestão estratégica de recursos humanos assume um papel ainda mais integrado e estratégico na formulação e execução da estratégia organizacional, concentrando-se na atração, retenção e desenvolvimento de talentos, além da construção de uma cultura organizacional forte e saudável.

De acordo com Chiavenato:

"Na Era da Informação, lidar com pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações. Deixou de ser um desafio e passou a ser uma vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas." (CHIAVENATO, 2010, p. 42)

Além disso, a fase da informação também possibilitou o acesso a informações mais precisas e atualizadas sobre os funcionários, auxiliando na identificação de tendências, na avaliação do desempenho, no planejamento de sucessão e no desenvolvimento de estratégias de recursos humanos mais eficazes. Pontes (2010) indica que “o uso da internet auxilia fortemente o recrutamento, pelo fato de as informações poderem ser acessadas em tempo real, existe ganho de tempo e eficiência nos processos, reduzindo tarefas desnecessárias”.

Chiavenato (2010, p. 33) considera que:

"A tecnologia implica necessidade de avaliar e de atualizar a organização para acompanhar e aproveitar os processos tecnológicos. As organizações excelentes não são as que detêm a tecnologia mais avançada e sofisticada, mas aquelas que sabem extrair o máximo proveito de suas tecnologias atuais. O preparo e capacitação das pessoas estão por trás disso, são as pessoas que aplicam e operam a tecnologia existente na organização e isso contribui com a eficiência potencial real e a eficácia do processo."  
(CHIAVENATO, 2010. p.33)

Essas são algumas das principais tendências e mudanças na evolução da gestão de pessoas ao longo do tempo. É importante notar que a gestão de pessoas é uma área dinâmica, que continua a evoluir para atender às necessidades em constante mudança das organizações e dos colaboradores, buscando sempre promover um ambiente de trabalho saudável, motivador e produtivo. Dutra (2002) enfatiza que as mudanças em uma organização são fatores importantes na gestão de pessoas que se caracteriza como “conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.



### 6.1.1 TEORIAS E MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO DE TRABALHO REMOTO E HÍBRIDO

As empresas enfrentam atualmente um ambiente altamente competitivo que as impulsiona a investir em modelos modernos de gestão, aprimorar processos de trabalho, utilizar tecnologia de ponta e gerar inteligência para alavancar os negócios. Mas para que esses investimentos gerem o retorno esperado, as organizações precisam investir no ativo mais importante que possuem: as pessoas. Muitos autores como Peter Drucker e Chiavenato enfatizam a importância de avaliar o desenvolvimento e o crescimento contínuo dos funcionários como forma de promover uma gestão eficaz de talentos. Segundo Drucker, a verdadeira competitividade de uma organização são as pessoas, portanto, investir no desenvolvimento de talentos e no crescimento contínuo pode levar a resultados extraordinários.

A gestão eficaz de pessoas não se limita a gerir tarefas e processos, mas sim a inspirar, motivar e desenvolver os colaboradores para que alcancem o seu melhor desempenho. Quando as organizações focam no crescimento contínuo de seus colaboradores, eles se tornam mais engajados, motivados e comprometidos com os objetivos organizacionais, resultando em aumento de produtividade, satisfação e retenção de talentos, o que pode gerar melhorias.

"Gestão de pessoas tem capacidade de elaborar estratégias as quais precisam estar alinhado aos seus processos e suas competências, ao cenário interno e externo em que a organização está inserida, proporcionando vantagens competitivas à empresa." (SILVA, 2019).

De fato, processos eficientes, tecnologia avançada e estratégias de sucesso somente se tornam efetivos quando as pessoas trabalham em prol da organização, alinhadas e comprometidas com seus objetivos.

Modelos de gestão de pessoas existem para alinhar os comportamentos das pessoas aos objetivos institucionais, fazendo com que as organizações consigam a sinergia necessária à consecução de seus objetivos (Fischer, 2002). As empresas enfrentam a necessidade de adaptar seus modelos de gestão organizacional e de gestão de pessoas aos desafios da era moderna, que incluem a globalização, a necessidade de aumentar a lucratividade por meio do crescimento e clientes progressivamente conscientes e exigentes.

As principais características dessa nova metodologia de gestão de pessoas, é a busca para tornar as empresas mais humanizadas, inovadoras e adaptáveis às mudanças no mercado e nas necessidades dos colaboradores.

#### GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:

Uma das principais contribuições do Modelo de Gestão por Competências, segundo Dutra (2004), é a ampliação de conhecimentos, habilidades e atitudes, agregando valor tanto ao indivíduo quanto à organização. Esse modelo tem se mostrado útil por possibilitar aprimoramentos e inovações, permitindo que as organizações gerenciem e orientem o comportamento dos profissionais no ambiente de trabalho.

Na opinião de Banov (2010, p. 27):

"A preocupação com as competências surge em resposta a um ambiente altamente competitivo em que as empresas buscam novos modelos de gestão para adequar seus colaboradores às suas estratégias de negócios. O objetivo é alinhar as competências individuais às metas organizacionais." (Banov 2010, p. 27)

A empresa determina as competências necessárias para cada função e avalia regularmente os funcionários em relação a essas competências. Isso ajuda a garantir que os funcionários tenham as habilidades e os conhecimentos necessários para desempenhar bem suas funções, além de auxiliar as organizações a identificar e desenvolver novos talentos.

Vivemos na era dos talentos, na qual as empresas que se antecipam e implementam estratégias para atrair, desenvolver e reter profissionais talentosos têm maiores chances de enfrentar a concorrência e conquistar o mercado. A gestão de competências surge como um dos modelos mais adequados para os tempos atuais. Nos processos seletivos, essa abordagem permite verificar a adequação de uma pessoa ao perfil de competências necessárias para um cargo, função ou posição de trabalho, "através da comparação dos comportamentos das pessoas no seu dia a dia com aqueles considerados excelentes em suas funções". (GRAMIGNA, 2007, p. 15)

Competências são compostas por um conjunto de elementos que interagem de forma dinâmica e são responsáveis por diferenciar uma empresa ou pessoa. Esses elementos incluem conhecimentos (saberes), habilidades (saber-fazer),

atitudes (comportamentos) e qualidades pessoais (faculdades cognitivas). (GRAMIGNA, 2007, p. 2)

#### GESTÃO POR DESEMPENHO:

De acordo com Marras (2011 p.173):

"Desempenho é: o ato ou efeito de realizar ou executar uma determinada tarefa ou objetivo declarado. É diretamente proporcional às duas condições das pessoas: querer fazer, que explica o desejo endógeno de concluir (motivação), e saber fazer, que são as condições cognitivas e experimentais para que os indivíduos concluam as tarefas com eficiência e eficácia." (Marras 2011 p.173)

Compreende-se que o desempenho de um indivíduo está diretamente ligado às suas atitudes, habilidades e competências, permitindo a criação de valor para a empresa e estabelecendo uma relação entre o desempenho individual e o desempenho organizacional.

Conhecimento é o saber, constitui o resultado de aprender a aprender, aprender continuamente e aumentar continuamente o conhecimento. Habilidade é o saber fazer, significa utilizar e aplicar o conhecimento, seja para resolver problemas ou situações ou criar e inovar. Competência é o saber fazer acontecer. A competência permite alcançar e superar metas e resultados, agregar valor, obter excelência e abastecer o espírito empreendedor. (CHIAVENATO, 2005, p. 53)

Munaretto e Corrêa (2016) destacam que são as pessoas que promovem as mudanças necessárias para manter a empresa em constante crescimento, enfatizando que o sucesso da organização depende fundamentalmente da competência e do desempenho positivo da força de trabalho. Portanto, o desempenho humano torna-se uma condição decisiva para o êxito de uma organização.

Os recursos intangíveis, especialmente os recursos intelectuais, são uma fonte poderosa de competências essenciais que podem servir como uma fonte de vantagem competitiva para as organizações. De acordo com Dutra (2004), a avaliação de desempenho permite acompanhar o indivíduo em três aspectos fundamentais: desenvolvimento, esforço e comportamento. O desenvolvimento indica as expectativas da organização em relação ao desempenho do colaborador; o esforço reflete a qualidade de sua entrega para a organização, considerando sua motivação e as condições ambientais oferecidas; e o comportamento pode ou não

impactar no desenvolvimento e esforço da pessoa, mas certamente afeta o ambiente organizacional e o desenvolvimento e esforço de outros colaboradores.

A gestão de desempenho inclui vários componentes, como estabelecer metas claras e mensuráveis, analisar o rendimento com base em parâmetros factuais e implementar medidas para melhorar o desempenho dos funcionários. É importante ressaltar que a gestão de desempenho não deve ser encarada como um mero processo de avaliação anual, mas sim como um processo contínuo de desenvolvimento dos colaboradores.

Souza et al (2009, p. 30) declara que:

"A gestão do desempenho é um processo de alinhamento das estratégias corporativas à identidade da organização (missão e visão), que se desdobra para todos os segmentos e pessoas, para integrar o universo corporativo, interligando as unidades de negócio, as equipes, os indivíduos e a liderança, com o objetivo de receber e traduzir as influências do ambiente externo (mercado e clientes) para o ambiente interno, promovendo as mudanças necessárias, e possibilitando a adaptação das organizações para sobreviverem a esse cenário de constantes mudanças e competição."  
(Souza et al 2009, p. 30)

Sendo assim a gestão do desempenho é uma ferramenta essencial para que uma organização possa avaliar o quão bem suas decisões estão sendo executadas, bem como alcançar as metas e objetivos planejados. Ela permite definir critérios de desempenho para diferentes áreas da empresa, promovendo o alinhamento estratégico com as operações, monitorando o cumprimento dos critérios de desempenho, estabelecendo ações corretivas quando necessário, incentivando e reconhecendo o desempenho desejado. Dessa forma, uma metodologia apropriada de gestão de desempenho ajuda a alinhar a estratégia da organização com os objetivos internos das áreas, direcionando os esforços individuais para o resultado esperado.

A gestão de desempenho é capaz de promover o reconhecimento do papel dos colaboradores dentro da organização e dos resultados esperados deles, estabelecendo vínculos de compromisso e responsabilidade entre ambas as partes. Um gerenciamento efetivo do desempenho, focado em resultados, deve levar em

consideração como os indivíduos percebem sua função na empresa e de que forma estão assumindo a responsabilidade por suas atribuições.

Cada organização, dentro de seu próprio contexto organizacional e social, possui um modelo de gestão de pessoas correspondente e coerente com suas necessidades e fatores condicionantes da época. Não há modelos universais corretos ou incorretos. O que existe são modelos que são adequados ou não para uma determinada organização, que funciona em um ambiente com fatores condicionantes externos e internos (Fischer, 2002)

Fischer (2002, p.11) consolida:

“Tal modelo é determinado por fatores internos e externos à própria organização. Assim, para diferentes contextos históricos ou setoriais são encontradas diferentes modalidades de gestão. O que distingue um modelo de outro são as características dos elementos que os compõem e sua capacidade de interferir na vida organizacional dando-lhe identidade própria. O modelo deve assim, por definição, diferenciar a empresa em seu mercado, contribuindo para a fixação de sua imagem e de sua competitividade.” (Fischer 2002, p.11)

## 6.2 O IMPACTO DA PANDEMIA NA MUDANÇA DO MODELO DE TRABALHO E ADOÇÃO DO TRABALHO REMOTO E HÍBRIDO

A pandemia de COVID-19 causou uma transformação profunda no modelo de trabalho global. Com a necessidade de distanciamento social e o fechamento de escritórios e locais de trabalho, as empresas se viram obrigadas a adotar o trabalho remoto e híbrido como forma de manter suas operações funcionando. Nesse novo contexto pós-pandemia, os profissionais estão cada vez mais em busca de flexibilidade e equilíbrio entre suas rotinas de trabalho e pessoais. Essa mudança acelerou uma tendência já em curso: a crescente adoção do trabalho remoto e híbrido. A pandemia impulsionou, de forma sem precedentes, a adoção desses modelos de trabalho, levando milhões de pessoas ao redor do mundo a trabalharem em casa.

De acordo com a pesquisa realizada por SAP Consultoria Em Recursos Humanos, SOBRATT e a Universidade de Brasília - UnB (2022), intitulada "5ª pesquisa nacional sobre home office no Brasil 2022", divulgada em dezembro de 2022, constatou que, no ano de 2022, 86% das 460 empresas participantes adotaram práticas de home office. Dentre essas empresas, a maioria optou por adotar um modelo híbrido, mesclando o trabalho remoto e o presencial. É interessante observar que, em 2018, dois anos antes da pandemia, apenas 45% das 307 empresas participantes adotavam esse modelo de trabalho.

Embora a tecnologia tenha fornecido ferramentas necessárias para a possibilidade do isolamento social, a adoção do trabalho remoto pode levar a vários problemas. Isso ocorre porque muitos trabalhadores não têm experiência com essa modalidade e, em conjunto com o contexto da pandemia que inclui escolas fechadas e o compartilhamento de espaço com outros familiares, pode gerar um desgaste psicológico. É importante, portanto, que haja capacitação dos trabalhadores em como administrar o tempo e conciliar trabalho-família durante esse período

A mudança para o trabalho remoto e híbrido teve um grande impacto em muitas áreas da vida profissional e pessoal. Por um lado, o trabalho remoto permitiu que muitas pessoas evitassem deslocamentos e tivessem maior flexibilidade nos horários de trabalho. Isso pode melhorar a produtividade e a qualidade de vida,

permitindo que as pessoas passem mais tempo com suas famílias e atividades pessoais. Mas apresenta inúmeros desafios, como os funcionários que se sentem isolados e desconectados de suas equipes, e a falta de interação social que pode afetar negativamente a saúde mental e o bem-estar dos funcionários. Além disso, o trabalho remoto pode levar à sobrecarga de trabalho, dificultando a manutenção e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. É importante que tanto empresa como gestores e demais funcionários abordem essas dificuldades para garantir uma transição bem-sucedida para o futuro trabalho.

Com base nessas informações, percebe-se que esse novo contexto de pandemia já trouxe mudanças estruturais em várias empresas onde um novo modelo de trabalho, inicialmente aplicado por urgência, agora é uma opção popular, seja para a empresa e funcionários.

A crise de fato muda a forma como os negócios atuam, principalmente com a necessidade de isolamento social. Sułkowski (2020) diz que para preservar a saúde, muitos negócios tiveram que mobilizar infraestrutura técnica e software. Isso significa um novo paradigma sociocultural que exige treinamento, motivação e controle mais rápidos dos funcionários. Em uma situação em que a comunicação virtual se tornou praticamente o único recurso viável, fazendo com que muitas empresas adotassem o home office como forma de prevenção à contaminação. Com toda essa transformação no mercado de trabalho, a gestão de pessoas, parte fundamental dentro de uma empresa, enfrentou inúmeros desafios.

“Comunicação e acolhimento no momento de isolamento social, sendo meio de acesso às informações de forma instantânea referentes à organização como um todo, permitindo que houvesse uma conexão entre pessoas, processos e dispositivos” (AFONSO; BLODOW; RAYCIK; 2021)

### 6.3. A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE EQUIPES HÍBRIDAS E REMOTAS

Com o avanço tecnológico e a ocorrência da pandemia de COVID-19, o gerenciamento e a liderança de equipes em ambientes de trabalho remoto têm adquirido uma importância cada vez maior. A necessidade de adaptação a novos modelos de trabalho remoto tem sido impulsionada pelas mudanças no cenário atual. Nesse contexto, o papel do gestor como líder torna-se ainda mais crítico, pois é ele o principal responsável por manter a equipe engajada, motivada e produtiva em um ambiente virtual. A importância do líder pode ser compreendida a partir de vários aspectos fundamentais como: comunicação eficaz, construção de confiança, gestão de desempenho.

A gestão é o processo de planejar, coordenar, conduzir e controlar os meios disponíveis para cumprir de forma eficiente e eficaz os objetivos organizacionais e influir nas atividades de um grupo de pessoas para alcançar objetivos comuns.

De acordo com Maximiano (2011, p. 256):

"Um grande líder é aquele que tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações. A liderança ocorre quando há líderes que induzem seguidores a realizar certos objetivos que representam os valores e as motivações – desejos e necessidades, aspirações e expectativas – tanto dos líderes quanto dos seguidores. A genialidade da liderança está na forma como os líderes enxergam e trabalham os valores e motivações tanto seus quanto de seus seguidores. Liderança é o uso da influência não coercitiva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los à realização de seus próprios objetivos." (Maximiano 2011, p. 256)

A liderança das equipes virtuais deve passar por transformações e estruturas novas. Isso ocorre porque, se a equipe virtual não for compatível com o formato, podem surgir consequências negativas, tais como baixa motivação, conflitos e redução do desempenho.

O gestor deve ser um facilitador para que a equipe possa desempenhar suas tarefas de forma autônoma e eficiente, provendo as ferramentas, meios e orientações essenciais. Também é importante que os gestores criem uma cultura de confiança e transparência no ambiente virtual para que as equipes se sintam seguras para compartilhar ideias, tirar dúvidas e levantar dúvidas. É de



responsabilidade do líder criar um ambiente de trabalho em que todos sejam acolhidos, promovendo a colaboração, a criatividade e o aprendizado recíproco.

Para encabeçar equipes remotas com sucesso, o gestor deve estar ciente das limitações e desafios que surgem nesse contexto. Alguns dos desafios mais comuns incluem isolamento social, expectativas pouco claras e ter que lidar com diferentes fusos horários e culturas de trabalho.

É significativo ressaltar que o papel do gestor é fundamental na condução de equipes em ambientes de trabalho remoto, compete a ele a responsabilidade de manter a equipe motivada e produtiva, garantindo o alcance dos objetivos e resultados esperados. Para liderar equipes remotas com sucesso, os gerentes devem desenvolver habilidades específicas, como comunicação clara e eficaz, gerenciamento de tempo e priorização de tarefas, definição de metas e acompanhamento de desempenho. Além disso, é necessário que os gestores se preparem para esses desafios e desenvolvam estratégias para conservar as equipes unidas e engajadas.

### 6.3.1 COMPETÊNCIAS E HABILIDADES NECESSÁRIAS PARA UM LÍDER EFICAZ

Para ser um líder eficaz, tanto em ambientes presenciais quanto remotos, é necessário possuir uma variedade de competências e habilidades que não são necessariamente diferentes, mas sim realocadas e adaptadas a um novo contexto. Algumas dessas habilidades são inatas, mas muitas podem ser aprendidas e desenvolvidas ao longo do tempo.

Segundo Eikenberry e Turmel (2018, p. ii, tradução nossa)

“Liderar uma equipe à distância é antes de tudo uma questão de liderança, e os princípios de liderança não mudaram - eles são princípios. O que mudou é que as pessoas estão trabalhando em diferentes lugares e talvez em momentos diferentes.” (Eikenberry e Turmel 2018, p. ii, tradução nossa)

O processo de teleliderança vai além da transferência da liderança de um contexto pessoal para um contexto mediado por TI. Essa transição de escopo exige mais esforço, complexidade, mudança de atitude e capacidade de gestão no ambiente remoto do que simplesmente aprender e se adaptar ao uso das tecnologias utilizadas nesse contexto.

Liderar equipes remotas e híbridas requer um conjunto específico de competências e habilidades para garantir a eficácia e o sucesso da gestão. À medida que mais organizações adotam modelos de trabalho flexíveis, é fundamental que os líderes desenvolvam as habilidades necessárias para orientar, motivar e manter a produtividade de suas equipes, mesmo quando estão fisicamente separadas. Algumas competências e habilidades essenciais para um líder eficaz na gestão de equipes remotas e híbridas:

1. Comunicação efetiva e adaptabilidade cultural: A comunicação clara e adaptada ao contexto cultural é essencial para liderar equipes remotas. O líder eficaz deve ser capaz de transmitir sua visão, inspirar a equipe e engajar os colaboradores na busca dos objetivos da empresa, para isso, é preciso ter uma comunicação clara e objetiva, que seja compreendida por todos. Deve considerar as diferenças culturais e ajustar seu estilo de comunicação para garantir que a mensagem seja compreendida por todos os membros da equipe, utilizando ferramentas de comunicação digital, como e-mails,

mensagens instantâneas e videoconferências. Devem ser capazes de transmitir informações de forma clara, concisa e garantir que todos os membros da equipe estejam alinhados e compreendam as metas, expectativas e prazos.

2. Empatia e flexibilidade: A liderança empática e flexível é crucial para lidar com as diferentes realidades dos membros da equipe remota no Brasil. Um líder eficaz deve ser capaz de entender e se adaptar às necessidades individuais dos colaboradores, oferecendo suporte emocional e compreendendo os desafios pessoais que podem afetar o desempenho no trabalho remoto. Isso inclui a capacidade de ouvir ativamente, demonstrar apoio e fornecer feedback construtivo.

3. Gestão do tempo e organização: A gestão do tempo é essencial em um ambiente remoto ou híbrido, cabe ao líder ajudar os membros da equipe a otimizar seu tempo. Os líderes devem ser capazes de estabelecer prioridades claras, definir metas realistas e ajudar os membros da equipe a gerenciar seu próprio tempo de forma eficaz. Isso inclui estabelecer prazos realistas, acompanhar o progresso, identificar possíveis obstáculos e ajustar as tarefas conforme necessário para garantir a conclusão bem-sucedida dos projetos. A gestão do tempo é um dos principais desafios enfrentados pelos líderes.

4. Autonomia e confiança: Em uma equipe remota ou híbrida, é fundamental confiar nos membros da equipe para realizar suas tarefas sem supervisão constante. Os líderes devem ser capazes de conceder autonomia aos membros da equipe, delegar responsabilidades e confiar em suas habilidades e julgamento. Ao demonstrar confiança, os líderes podem incentivar a responsabilidade individual e a motivação intrínseca.

5. Habilidades tecnológicas: Para liderar equipes remotas e híbridas, os líderes devem estar confortáveis com o uso de tecnologia e ferramentas de colaboração digital. Isso inclui o conhecimento e a capacidade de utilizar plataformas de videoconferência, gerenciamento de projetos, compartilhamento de arquivos e outras ferramentas de comunicação virtual. Os líderes também devem estar abertos a explorar novas tecnologias e soluções que possam melhorar a colaboração e a produtividade da equipe. Segundo a pesquisa "Tecnologia na Gestão de Pessoas no Brasil", realizada pela Leme Consultoria em parceria com a NextPage, a habilidade em utilizar

as tecnologias de comunicação e colaboração é essencial para o líder se adaptar ao trabalho remoto e maximizar a eficiência da equipe.

6. Adaptação: A capacidade de se adaptar rapidamente a mudanças e incertezas é fundamental para liderar equipes remotas. A liderança eficaz depende da capacidade de gerenciar mudanças complexas.

7. Gestão do desempenho: Na gestão de equipes remotas e híbridas, os líderes precisam ter habilidades sólidas de gestão do desempenho. Isso envolve definir metas claras e mensuráveis, acompanhar o progresso individual e coletivo, fornecer feedback regular e efetivo e reconhecer e recompensar as conquistas dos membros da equipe. Os líderes devem ser capazes de identificar áreas de desenvolvimento e fornecer suporte adequado para ajudar os membros da equipe a alcançarem seu potencial máximo.

8. Construção de relacionamentos virtuais: Liderar uma equipe remota ou híbrida requer habilidades de construção de relacionamentos virtuais. Para Chiavenato, o líder deve promover a interação entre os membros da equipe, seja por meio de reuniões virtuais regulares, plataformas de colaboração ou eventos sociais virtuais. Isso ajuda a fortalecer os laços entre os membros da equipe e promover a colaboração, mesmo à distância.

9. Resolução de problemas e tomada de decisões: Liderar equipes remotas requer habilidades sólidas de resolução de problemas e tomada de decisões. De acordo com Drucker, o líder deve ser capaz de tomar decisões estratégicas e gerir recursos de forma eficiente. Isso implica em desenvolver habilidades de pensamento crítico, análise de dados e envolvimento colaborativo da equipe para encontrar soluções eficazes.

10. Motivação e reconhecimento: Um líder eficaz na gestão de equipes remotas deve ser capaz de motivar os colaboradores e reconhecer seus esforços. A motivação e o reconhecimento são fatores-chave para o engajamento e a produtividade das equipes remotas. O líder deve encontrar formas de valorizar e recompensar as contribuições individuais e coletivas dos membros da equipe, seja por meio de elogios públicos, incentivos financeiros ou oportunidades de desenvolvimento. Um líder eficaz é capaz de motivar as pessoas a alcançarem seu potencial máximo. Para isso, é preciso ser um exemplo inspirador, ter um propósito claro e comunicá-lo de forma clara e apaixonada.

Em resumo, liderar equipes remotas e híbridas exige habilidades de comunicação efetiva, empatia, gestão do tempo, confiança, habilidades tecnológicas, flexibilidade, gestão do desempenho, construção de relacionamentos virtuais, resolução de problemas, tomada de decisões e liderança inspiradora. Dominar essas competências e habilidades ajudará os líderes a enfrentar os desafios únicos da gestão de equipes dispersas geograficamente e a alcançar resultados excelentes. É importante mencionar a habilidade de aprendizagem contínua, um líder eficaz está sempre buscando aprimorar suas habilidades e conhecimentos, buscando novas oportunidades de aprendizado e feedback constante, isso envolve, além das habilidades citadas, soft skills como resiliência, humildade, curiosidade e comprometimento com o desenvolvimento pessoal e profissional.

## 6.4 DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS EMPRESAS E GESTORES

Durante a pandemia, os executivos ficaram mais vulneráveis devido à responsabilidade de tomar diversas decisões críticas, tais como a redução de custos, a necessidade de realizar demissões e a reorganização das tarefas. Nesse contexto desafiador, eles enfrentam pressões crescentes para garantir a sustentabilidade dos negócios. Além disso, suas respostas às necessidades, desafios e mudanças afetam os subordinados. Isso reforça o papel fundamental dos profissionais de gestão de pessoas, devido às necessidades que surgiram e que exigiram conhecimento, equilíbrio emocional, sensibilidade, principalmente adaptação para lidar com mudanças na força de trabalho e protocolos de saúde trazidos por cada medida de decretos provisórios e governamentais que revolucionaram os métodos de trabalho e forçaram a aplicar ou modificar políticas e práticas de gestão.

Dutra (2017) reitera que uma liderança preparada para engajar as equipes em momentos de crise e ter uma cultura organizacional forte ajuda as organizações a obter vantagem competitiva. "Os gestores e as lideranças têm um papel importante na conciliação de expectativas entre as pessoas e a organização, uma vez que são os mediadores dessa relação." (DUTRA, 2017, p. 49)

Para enfrentar os desafios é necessário ter estratégias e práticas adequadas, além de ser flexível e adaptável às mudanças em constante evolução. Dentre os principais desafios na gestão de equipes em ambientes remotos temos:

1. A comunicação, que tornou-se uma ferramenta valiosa para as organizações na construção de uma relação de confiança com seus membros, pode ser um grande desafio em um ambiente remoto, especialmente quando há diferenças culturais e de idioma entre os membros da equipe. É importante garantir que haja canais claros e eficazes de comunicação para evitar mal-entendidos.
2. A coordenação de projetos pode ser um grande desafio especialmente quando os membros da equipe estão em fusos horários diferentes ou têm horários de trabalho diferentes. É importante estabelecer um processo claro

para a coordenação do projeto e definir prazos e responsabilidades claras para cada membro da equipe.

“Posicionar as pessoas em suas atividades na organização e esclarecer o seu papel e objetivos. Orientar significa determinar a posição de alguém diante dos pontos cardeais, mas também significa encaminhar, guiar, indicar o rumo a alguém, reconhecer a situação do lugar em que se acha para se guiar no caminho” (CHIAVENATO, 2010, p. 153).

Pode ser difícil manter uma cultura organizacional e garantir que todos os membros da equipe estejam alinhados com os valores e objetivos da empresa. O desengajamento faz com que os trabalhadores percam a identificação com a organização, para os autores, as empresas que adotam um modelo de trabalho em casa precisam saber ajustar a cultura organizacional. O trabalho remoto requer a construção de cenários mais abertos, baseado na confiança e nos resultados, além disso, a confiança deve ser maior entre membros da mesma equipe, pois esta é a única maneira de eles assumirem a responsabilidade e identificarem um objetivo comum. É importante estabelecer metas claras e dar feedback regularmente para motivar os membros da equipe e mantê-los engajados.

A importância de manter uma relação de transparência com os funcionários como resultado das “pressões geradas pelas mudanças tecnológicas, valorização da qualidade de vida e ciclos mais curtos de carreira [...], oferecem às pessoas maior segurança sobre sua carreira e valorização pela organização”. As organizações que se preocuparem em oferecer um ambiente de trabalho com ações voltadas para o bem-estar e a motivação terão “um diferencial competitivo para atração e retenção de pessoas” (DUTRA, 2017, p. 440).

Outro fator relevante a ser destacado é a crescente conectividade do mundo atual, no qual as organizações lidam com volumes significativos de informações sensíveis. Nesse contexto, a segurança dos dados assume um papel de extrema importância, sendo um processo contínuo que demanda uma abordagem holística, englobando tecnologia, políticas, procedimentos e conscientização dos usuários. Isso é fundamental para proteger a privacidade das pessoas, garantir a confiança do cliente e manter a reputação de uma organização.

Os benefícios do uso da internet estão relacionados ao fortalecimento das relações humanas, independentemente da distância física entre as pessoas. No entanto, é preciso enfatizar que o compartilhamento de dados nesse ambiente

também apresenta desafios e riscos. Um dos principais desafios é a segurança da informação, pois a internet oferece oportunidades para invasões e roubo de dados, um exemplo são as redes sem fio, como o Wi-Fi, que exigem políticas de manutenção e segurança mais complexas e abrangentes do que as redes conectadas com fio. Isso ocorre porque indivíduos mal-intencionados podem acessar mais facilmente os dados desejados, capturando as informações transmitidas por essas redes. Portanto, medidas de segurança adequadas devem ser tomadas ao usar redes sem fio para proteger dados pessoais e profissionais.

Para Fontes (2012, p.72) "a segurança da informação efetiva exige o envolvimento dos executivos da organização para participar da avaliação das novas ameaças e da definição de prioridades". Esse engajamento conjunto é importante porque dá uma visão mais ampla dos riscos e das possíveis soluções que a organização implementa.

A falta de segurança adequada em dispositivos pessoais, redes Wi-Fi não seguras e práticas de segurança inadequadas podem levar a violações de dados. É importante tomar medidas de segurança, como usar VPN, autenticação de dois fatores e educar os funcionários sobre medidas de segurança

Esses desafios exigem adaptação, planejamento e esforço contínuo para garantir uma experiência de trabalho remoto bem-sucedida. As organizações devem fornecer suporte adequado aos funcionários, recursos técnicos e desenvolver políticas claras para enfrentar efetivamente esses desafios. Seguem algumas orientações importantes:

1. Política de segurança: estabeleça uma política clara de segurança da informação que se aplique ao trabalho remoto. Essas políticas devem abordar aspectos como uso de dispositivos pessoais, acesso a redes Wi-Fi públicas, compartilhamento de informações confidenciais e medidas de segurança apropriadas.
2. Treinamento e Conscientização: Realize treinamentos regulares para educar os funcionários sobre os riscos de segurança no trabalho remoto e as melhores práticas de segurança. Os funcionários devem entender os procedimentos adequados de proteção de dados, como identificar ameaças, prevenir *phishing* e manter senhas seguras.



3. Políticas de acesso e autenticação: implemente sistemas de autenticação fortes, como autenticação de dois fatores, para garantir que apenas usuários autorizados possam acessar sistemas e dados corporativos. Considere também usar senhas fortes e trocá-las regularmente.
4. VPN (*Virtual Private Network*): Incentive o uso de VPNs para criptografar as conexões de Internet dos funcionários remotos. Isso ajuda a proteger os dados durante o trânsito e evita o acesso não autorizado a informações confidenciais.
5. Atualizações de software e antivírus: certifique-se de que todos os dispositivos usados por funcionários remotos tenham os patches de segurança mais recentes e software antivírus/malware atualizado instalado. Isso ajuda a proteger contra vulnerabilidades conhecidas e ameaças digitais.
6. Backup e recuperação de dados: Garanta que os funcionários façam backup de dados regularmente e tenham um plano de recuperação de dados em vigor em caso de perda, roubo ou falha técnica. Os dados devem ser armazenados em um local seguro, como um servidor da empresa ou um serviço de nuvem confiável.
7. Monitoramento e auditoria: implemente um sistema de monitoramento de segurança para identificar atividades suspeitas ou anomalias do sistema. Além disso, realize auditorias regulares para garantir a conformidade com as políticas de segurança e identificar possíveis melhorias.
8. Trabalhe com um provedor de serviços confiável: ao usar serviços de terceiros para armazenamento de dados ou outras necessidades relacionadas à segurança, certifique-se de escolher um provedor confiável, tomar as medidas de segurança apropriadas e cumprir os regulamentos aplicáveis.

#### 6.4.1 DESAFIOS NA COMUNICAÇÃO E COLABORAÇÃO EM EQUIPES REMOTAS

A chave fundamental para o trabalho em equipes, seja de forma remota ou presencial, reside na boa comunicação. No contexto do home office, é necessário realizar ajustes, adaptações para que a comunicação seja eficaz. Os líderes devem utilizar a comunicação como uma ferramenta para humanizar a tecnologia, tornando-a mais acessível e envolvente, pois gerir uma equipe a distância apresenta diversos desafios únicos, especialmente quando se trata de comunicação e colaboração.

Esses desafios podem dificultar a eficiência e a eficácia das equipes, impactando negativamente os resultados alcançados. É importante prestar atenção aos desejos e necessidades dos membros da equipe, e os conflitos devem ser abordados da melhor maneira possível e no momento adequado. As informações devem ser tratadas com cuidado em todas as situações, a fim de discernir as questões emocionais embutidas, sejam elas ocultas ou explícitas, dos objetivos de trabalho ou tarefas.

A comunicação é o elo que une as pessoas, transcende barreiras e constrói pontes de compreensão mútua. É a capacidade de transmitir ideias com clareza, ouvir atentamente, interpretar nuances e responder com empatia. É um processo complexo que exige habilidades verbais e não verbais, respeito pela diversidade de perspectivas e a disposição de construir um terreno comum de entendimento. Uma comunicação eficaz não apenas transmite informações, mas também nutre relacionamentos, fortalece equipes e impulsiona o progresso humano. Quanto à escolha do método de comunicação, é uma responsabilidade do líder e seu uso apropriado deve ser incorporado às funções de cada indivíduo.

A comunicação efetiva é um dos principais pilares para o sucesso de qualquer equipe, independentemente de sua localização geográfica. No entanto, em equipes remotas, as barreiras comunicacionais podem ser ampliadas devido à falta de contato presencial e às diferenças culturais. Além disso, a comunicação escrita pode

levar a interpretações equivocadas, com pouca clareza, levando a mal-entendidos e conflitos. A comunicação assíncrona passou a ser um dos principais desafios do trabalho remoto. A natureza remota do trabalho pode levar a atrasos na obtenção de respostas e a mal-entendidos devido à falta de interação em tempo real. Isso pode resultar em projetos atrasados, retrabalho e falta de alinhamento entre os membros da equipe.

Para superar esse desafio, é essencial estabelecer diretrizes claras de comunicação. Definir canais preferenciais para comunicação, horários de disponibilidade e prazos de resposta pode ajudar a criar expectativas compartilhadas. Além disso, o uso de ferramentas de colaboração online, como documentos em nuvem e sistemas de gerenciamento de tarefas, pode auxiliar na organização e compartilhamento de informações.

Outro desafio é a falta de interação face a face e conexão humana. Embora as tecnologias de comunicação remota sejam eficientes, elas podem limitar a capacidade de estabelecer relacionamentos sólidos. A ausência de expressões faciais, linguagem corporal e contato físico pode afetar a dinâmica da equipe, pois esses sinais são perdidos ou limitados, o que pode levar a interpretações errôneas e dificuldades na transmissão das emoções e intenções. Para lidar com isso, é importante promover a interação humana mesmo em um ambiente remoto. Realizar reuniões por vídeo regularmente, onde todos os membros da equipe possam se ver e se ouvir, pode ajudar a criar um senso de conexão e proximidade. Além disso, reservar um tempo para conversas informais e sociais durante as reuniões pode contribuir para o fortalecimento dos relacionamentos.

"Nosso cérebro é social e foi desenhado para obter informações com base no que vemos e ouvimos, ou seja, ele precisa de interações "cara a cara". Não conseguimos, por exemplo, ter a interpretação correta quando recebemos uma mensagem por WhatsApp ou por e-mail, porque não somos capazes de detectar se a pessoa está brava ou se concorda ou não com o que foi compartilhado." (KERR, 2020)

De acordo com a autora brasileira Marcela Braz Silva (2020), em seu artigo "A comunicação em equipes remotas: desafios e estratégias", é fundamental

estabelecer práticas de comunicação claras e assertivas. Sugere-se que as equipes remotas devam adotar o uso de videoconferências para promover uma comunicação mais próxima de uma interação presencial. Além disso, é essencial investir em treinamentos e capacitações para que os membros da equipe desenvolvam habilidades de comunicação escrita efetiva, evitando ambiguidades e transmitindo mensagens de forma clara e concisa.

Outro desafio a ser levado em consideração é a diferença de fusos horários. Em equipes remotas globais, os membros podem estar localizados em diferentes partes do mundo, o que torna difícil encontrar um horário conveniente para todos. Isso pode levar a atrasos na comunicação, pois é necessário esperar por respostas e coordenar reuniões e atividades conjuntas. Nesse sentido, a organização e a flexibilidade são fundamentais para superar esse desafio. É importante estabelecer horários regulares de comunicação e garantir que todas as informações relevantes sejam documentadas e compartilhadas de forma acessível a todos os membros da equipe.

Além dos desafios na comunicação, as equipes remotas também enfrentam obstáculos significativos quando se trata de colaboração efetiva. A ausência de interações pessoais e a dependência de ferramentas digitais podem afetar a coesão da equipe e a sensação de pertencimento. A falta de conexão pessoal pode levar a uma redução da confiança e do comprometimento entre os membros da equipe, o que pode prejudicar a colaboração e a produtividade.

De acordo com Calebe Pereira em seu estudo "Colaboração em equipes remotas: desafios e estratégias" (2019), a comunicação constante e a construção de relacionamentos virtuais são essenciais para superar esses desafios. Ele sugere que as equipes remotas devem investir em atividades de integração, como reuniões informais e eventos sociais online, para criar um ambiente colaborativo e fortalecer os laços entre os membros da equipe.

Outro desafio na colaboração em equipes remotas é a dificuldade de coordenação e organização. Quando os membros da equipe estão dispersos geograficamente, pode ser complicado garantir que todos estejam trabalhando em

conjunto, seguindo os mesmos objetivos e prazos. A falta de supervisão direta também pode levar a problemas de responsabilização e desalinhamento de esforços.

Para superar esse desafio, é importante estabelecer processos claros e ferramentas colaborativas eficientes, investindo em tecnologias adequadas. O uso de plataformas de gerenciamento de projetos e compartilhamento de arquivos pode facilitar a coordenação e o acompanhamento das atividades. É fundamental que todos os membros da equipe tenham acesso às informações relevantes e que sejam incentivados a se manterem atualizados sobre o progresso das tarefas.

Há algumas ações que podem ser praticadas pelos líderes para uma comunicação efetiva entre os integrantes de uma equipe remota como:

1. Definir objetivos específicos e elaborar um plano de comunicação;
2. Escolher uma ou mais técnicas de comunicação que atendam às restrições e necessidades de cada participante do time;
3. Incentivar a participação de todos os membros da equipe nas discussões;
4. Expressar regras e valores da organização em todas as comunicações;
5. Garantir que a mensagem tenha sido compreendida pelos participantes e que suas expectativas de ação estejam alinhadas com a comunicação realizada;
6. Fazer ajustes nos métodos de comunicação em situações específicas;
7. Disseminar a comunicação com um objetivo comum para todos os envolvidos, a fim de contribuir para resultados positivos;
8. Orientar a comunicação com foco na obtenção de resultados positivos;
9. Oferecer apoio por meio de coaching e fornecer feedback de maneira respeitosa.

Em um mundo cada vez mais conectado, as equipes remotas desempenham um papel crucial nas organizações. No entanto, os desafios na comunicação e colaboração podem prejudicar seu desempenho e eficácia. A sensibilidade entre os

participantes das equipes remotas e o desenvolvimento de um espírito de equipe dependem dessa comunicação efetiva, que é fundamental para alcançar esses objetivos e é especialmente útil nos casos em que a distância está presente.

## 6.5 O PAPEL DA TECNOLOGIA E FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS DISPONÍVEIS PARA GERENCIAMENTO DE EQUIPES REMOTAS

A tecnologia assume um papel crucial na coordenação de equipes remotas, uma vez que pode contribuir para superar os desafios de comunicação, gerenciamento de tarefas e projetos e formação de uma cultura de trabalho remoto saudável.

Um dos elementos fundamentais da gestão de equipes remotas é a formação de uma cultura de trabalho remoto saudável, os membros da equipe precisam se sentir conectados e motivados, mesmo trabalhando remotamente. Nesse sentido, a tecnologia pode ser utilizada para promover a interação social, através de happy hours virtuais, jogos online e outras atividades, essas iniciativas são especialmente relevantes para equipes que não têm contato físico e se conhecem apenas virtualmente. Além disso, ferramentas de feedback podem ajudar a manter o diálogo aberto e a identificar possíveis problemas de forma proativa.

No contexto de trabalho a distância, também conhecido como "home office", e na realidade do trabalho remoto ou semipresencial, observa-se alguns desafios específicos para lidar com as necessidades do dia a dia, organizar os processos e unificar as informações, em especial quando direcionamos isso à gestão de equipes remotas.

Conforme Goulart (2009, p.19)

“A interação remota entre empregado e empresa tende a crescer e uma das principais razões é o crescimento explosivo da internet. Assim que algumas questões de segurança das informações forem resolvidas, o teletrabalho crescerá além das restrições da telecomunicação, podemos até dizer que de forma irreversível”. (Goulart, 2009, p.19)

A comunicação está entre os principais desafios enfrentados na gestão de equipes remotas, a falta de interação presencial pode levar a um distanciamento entre os membros da equipe e dificultar a troca de informações. Também, a gestão de tarefas se torna um aspecto fundamental na gestão de equipes remotas, uma vez que é necessário estabelecer prazos claros, acompanhar o progresso das tarefas e garantir a qualidade do trabalho realizado.

Diante desse cenário, é primordial que as empresas invistam em tecnologias que permitam a comunicação efetiva entre os membros da equipe, bem como em ferramentas de gestão de projetos e tarefas. Neste aspecto é importante ressaltar que a tecnologia é apenas uma ferramenta, sendo assim, não substitui a importância do contato humano e da liderança efetiva na gestão de equipes sejam elas totalmente ou parcialmente à distância.

De acordo com Chiavenato (2013), o líder é responsável por estabelecer uma comunicação efetiva com a equipe, mantendo um contato humano e próximo mesmo em ambientes virtuais. É importante que o líder tenha uma postura ativa e esteja disponível para sanar dúvidas, resolver conflitos e incentivar a colaboração entre os membros da equipe, promovendo um ambiente saudável e produtivo mesmo em equipes remotas.

O autor ainda destaca pontos essenciais que a nova geração de gerência neste contexto virtual deve assumir. O gestor precisa introduzir novas informações e ideias, mas note o fato curioso, fazer isso com ambiguidade para estimular a criação de inovação e criatividade. Agora, esse gestor, diretor ou CEO precisa também atuar como um exemplo de *coaching*, que propõe e impulsiona o dinamismo, as ações das pessoas em rumo a metas e alvos negociados.

Outro fator crucial no gerenciamento remoto com auxílio da tecnologia é o estímulo à autonomia, comunicação e cooperação. Ter uma percepção sempre renovável em relação às circunstâncias e processos. Atualmente temos muitas ferramentas que tornam isso possível, como por exemplo:

- Ferramentas de comunicação em tempo real:

SLACK: O Slack é uma plataforma de comunicação empresarial que permite a colaboração entre equipes e a organização de projetos e tarefas. É uma ferramenta versátil e útil para empresas e equipes que visam aprimorar a comunicação e a colaboração. Algumas de suas funcionalidades mais usadas incluem:



1. Canais: O Slack permite a criação de canais específicos para projetos, equipes ou assuntos, onde os membros podem compartilhar mensagens, arquivos e informações relevantes. Os canais são úteis para manter a comunicação organizada e evitar sobrecarga de informações.
2. Mensagens diretas: Além dos canais, é possível enviar mensagens diretas para membros individuais ou grupos de membros. Isso é útil para conversas privadas, feedbacks e acompanhamento de tarefas.
3. Integrações: O Slack permite a integração com outras ferramentas, como Trello, Google Drive e GitHub, permitindo que as informações de diferentes plataformas sejam centralizadas e acessíveis em um só lugar.
4. Chamadas de áudio e vídeo: O Slack permite chamadas de áudio e vídeo entre membros, o que é útil tanto para reuniões remotas e discussões mais complexas quanto conversas simples, os chamados *huddles*, para resolver algum assunto rapidamente.
5. Busca: O Slack possui uma ferramenta de busca avançada que permite encontrar mensagens, arquivos e informações específicas, mesmo em canais e conversas antigas.
6. Programação de lembretes, criação de enquetes e integração com chatbots

MICROSOFT TEAMS: O Microsoft Teams é uma plataforma de colaboração em equipe que permite a comunicação, o compartilhamento de arquivos e a realização de reuniões virtuais em uma única interface. É um recurso integrado ao pacote de aplicativos do Microsoft 365 e é amplamente utilizado por empresas para facilitar a comunicação e a colaboração entre equipes, especialmente neste contexto de trabalho remoto.

As funcionalidades mais usadas são:

1. Chat: permite a troca de mensagens em tempo real entre membros da equipe, com recursos de formatação de texto, emojis e reações.
2. Chamadas de áudio e vídeo: possibilita realizar chamadas de voz e vídeo em alta definição para outros membros da equipe ou para convidados externos.

3. Compartilhamento de arquivos: é possível compartilhar arquivos e pastas do OneDrive ou do SharePoint diretamente no chat ou nos canais do Teams. A ferramenta também é altamente integrada com outras ferramentas da Microsoft, como o Office 365.
4. Agendamento de reuniões: é possível agendar reuniões virtuais e enviar convites para outros membros da equipe ou convidados externos, com opções de incluir detalhes como horário, local e agenda da reunião.
5. Colaboração em tempo real: é possível editar documentos do Word, Excel e PowerPoint diretamente no Teams em tempo real, permitindo que várias pessoas trabalhem em um mesmo arquivo simultaneamente.

GOOGLE MEET: O Google Meet é um mecanismo de comunicação em tempo real que oferece recursos de videoconferência para empresas e equipes de trabalho. Entre suas principais funcionalidades estão:

1. Videoconferência: permite que os usuários realizem chamadas em vídeo com até 250 participantes simultâneos, com a possibilidade de compartilhar telas e apresentações.
2. Integração com o Google Agenda: os usuários podem agendar uma reunião diretamente pelo Google Agenda e convidar os participantes por e-mail. Além disso, as reuniões agendadas são automaticamente adicionadas ao calendário dos participantes.
3. Acesso em dispositivos móveis: o Google Meet pode ser acessado por dispositivos móveis com sistemas operacionais Android e iOS, o que permite a realização de reuniões em qualquer lugar.
4. Cancelamento de ruído: a ferramenta oferece um recurso de cancelamento de ruído que ajuda a reduzir os sons de fundo durante as chamadas.
5. Legendas automáticas: é possível ativar as legendas automáticas para auxiliar na compreensão do que está sendo dito durante a chamada.

Uma das exclusividades do Google Meet é sua integração com o ecossistema do Google, o que permite aos usuários utilizar outros serviços como o Google Drive e o Google Docs durante as reuniões. Além disso, a ferramenta é gratuita para usuários do Google Workspace, que consiste em um conjunto de ferramentas de produtividade do Google voltado para empresas.

**ZOOM:** O Zoom é uma plataforma de videoconferência e comunicação virtual em tempo real que permite a realização de reuniões, webinars, treinamentos e apresentações online de forma eficiente. O aplicativo tem a capacidade de suportar até 1000 participantes em uma única chamada, dependendo do plano escolhido.

As funcionalidades mais usadas em empresas incluem:

1. **Videoconferência:** permite que usuários de diferentes locais realizem reuniões virtuais com áudio e vídeo em alta definição, possibilitando a interação e comunicação em tempo real.
2. **Compartilhamento de tela:** permite que os participantes da reunião compartilhem suas telas, para apresentar slides, planilhas ou outros conteúdos.
3. **Gravação de reuniões:** possibilita que as reuniões sejam gravadas para futuras referências ou para compartilhar com aqueles que não puderam participar ao vivo.
4. **Compartilhamento de arquivos:** os usuários podem compartilhar arquivos durante as reuniões, facilitando a colaboração e o trabalho em equipe.
5. **Transmissão ao vivo:** possibilita que as reuniões sejam transmitidas ao vivo para muitas pessoas, permitindo que empresas realizem eventos virtuais e treinamentos.
6. **Integrações com outras ferramentas:** o Zoom pode ser integrado a outras ferramentas, como o Slack e o Microsoft Teams, facilitando o acesso e a utilização das funcionalidades.
7. **Opção de legenda em tempo real e tradução simultânea em alguns idiomas.**

- Gerenciamento de projetos e tarefas com ferramentas digitais:

TRELLO: É uma plataforma de gerenciamento de projetos e tarefas baseada em quadros virtuais. Cada quadro representa um projeto e é dividido em listas que representam etapas do projeto, como "a fazer", "em andamento" e "concluído". As tarefas são representadas por cartões que podem ser movidos entre as listas à medida que são concluídas. A ferramenta permite que as equipes colaborem em tempo real, adicionem comentários, anexem arquivos, estabeleçam prazos para tarefas e tudo de forma personalizada usando cores e imagens para facilitar a visualização e tornar os quadros Kanban mais atraentes e intuitivos.

O Trello possui diversas funcionalidades que auxiliam na gestão de projetos e tarefas em empresas, ele possui integração com outras ferramentas como Google Drive e Slack, e é acessível em dispositivos móveis através de aplicativos para Android e iOS. Algumas das principais funcionalidades são:

1. Quadros: o Trello organiza as informações em quadros, que são compostos por listas de tarefas (chamadas de "listas") e cartões para cada tarefa. Os quadros podem ser personalizados de acordo com as necessidades da equipe.
2. Listas: as listas contêm as tarefas que precisam ser realizadas e podem ser organizadas de acordo com a prioridade ou o status da tarefa. É possível adicionar novas listas e reorganizá-las de forma fácil.
3. Cartões: os cartões contêm as informações detalhadas de cada tarefa, como descrição, prazo, anexos, comentários e etiquetas. Os cartões podem ser movidos entre as listas e atribuídos a membros da equipe.
4. Etiquetas: as etiquetas são uma forma de categorizar as tarefas e facilitar a visualização das informações. Elas podem ser personalizadas de acordo com as necessidades da equipe.
5. Checklists: os checklists permitem que a equipe divida uma tarefa em pequenas etapas e acompanhe o progresso de cada uma delas.
6. Integrações: o Trello pode ser integrado a outras ferramentas, como Google Drive, Slack e Zapier, para facilitar a comunicação e a colaboração da equipe.

7. Notificações: o Trello envia notificações por e-mail ou no aplicativo para manter a equipe informada sobre as atualizações nas tarefas e quadros.
8. Histórico de atividades: o Trello registra todas as atividades realizadas na plataforma, o que permite à equipe acompanhar o progresso dos projetos e identificar possíveis problemas.

ASANA: Asana é uma ferramenta para a gestão de projetos e tarefas que ajuda as equipes a planejar, organizar e acompanhar suas tarefas e projetos. Ela permite criar projetos, tarefas, listas de verificação, agendar datas de vencimento, colaborar em tempo real, atribuir responsabilidades, acompanhar o progresso, integrar com outras ferramentas e muito mais.

Algumas das funcionalidades mais usadas em empresas são:

1. Criação de projetos: permite que os usuários criem projetos e subdividam as tarefas em subtarefas, facilitando a organização e o acompanhamento do trabalho.
2. Atribuição de tarefas: os usuários podem atribuir tarefas específicas aos membros da equipe e definir prazos para a conclusão.
3. Listas de tarefas: permite que as tarefas sejam visualizadas em forma de lista, o que facilita a visualização das prioridades e o acompanhamento do progresso.
4. Quadros Kanban: possibilita a organização das tarefas em colunas de acordo com o estágio em que se encontram, tornando mais fácil a visualização do fluxo de trabalho.
5. Calendário: exibe as tarefas e prazos em um calendário, permitindo que os usuários tenham uma visão geral das atividades programadas.
6. Comentários: os usuários podem adicionar comentários e discussões em cada tarefa, facilitando a comunicação e a colaboração em tempo real.
7. Integração com outras ferramentas: Asana pode ser integrado com outras ferramentas de produtividade, como Slack, Dropbox, Google Drive, entre outras, facilitando ainda mais a gestão de tarefas.

MONDAY.COM: A plataforma permite a criação de fluxos de trabalho personalizados, acompanhamento de projetos em tempo real e colaboração entre equipes. Conhecido por sua interface visualmente atraente, personalizável e fácil de usar, o Monday.com oferece recursos exclusivos, como uma biblioteca de modelos de projetos e tarefas, um criador de fluxo de trabalho personalizado, integração com outras ferramentas de produtividade e repetição de automação de processos. Entre as funcionalidades mais usadas em empresas estão:

1. Interface visual: O monday.com oferece uma interface altamente visual e personalizável, que permite aos usuários criar quadros personalizados e monitorar facilmente o progresso dos projetos.
2. Automação: O monday.com permite automatizar tarefas repetitivas, como o envio de lembretes e notificações, o que economiza tempo e aumenta a eficiência e produtividade da equipe.
3. Visualização de projetos: permite visualizar todos os projetos em andamento em um único lugar, com atualizações em tempo real.
4. Atribuição de tarefas: permite a atribuição de tarefas para membros da equipe, com prazos e níveis de prioridade.
5. Gerenciamento de prazos: o Monday.com possui recursos de gerenciamento de prazos que alertam os usuários sobre datas de entrega e atrasos, também oferece recursos de rastreamento de tempo, permitindo que as equipes monitorem o tempo gasto em tarefas e projetos.
6. Colaboração em equipe: a plataforma permite a colaboração em equipe, com recursos de compartilhamento de arquivos e comunicação interna.

JIRA: A plataforma permite que equipes organizem e priorizem o trabalho, além de monitorar o progresso e os resultados. O JIRA possui diversas funcionalidades, dentre as quais as mais usadas são:

1. Criação de tarefas e problemas: os usuários podem criar tarefas e problemas em um quadro Kanban, que permite que eles visualizem rapidamente o status atual do projeto;

2. Gerenciamento de sprints: o JIRA permite que os usuários criem sprints (ou período pré-determinado para a equipe se concentrar em um conjunto específico de tarefas) para organizar o trabalho em pequenos ciclos;
3. Monitoramento do progresso: os usuários podem monitorar o progresso do projeto em tempo real, usando gráficos e relatórios;
4. Integração com outras ferramentas: o JIRA se integra com outras ferramentas, como o Confluence e o Bitbucket, permitindo que as equipes gerenciem todo o ciclo de vida do projeto em uma única plataforma;
5. Customização: o JIRA é altamente customizável, permitindo que as equipes adaptem a plataforma às suas necessidades específicas.

Uma das funcionalidades únicas do JIRA é o seu poderoso sistema de fluxo de trabalho. Ele permite que as equipes definam e personalizem fluxos de trabalho, desde a criação da tarefa até a conclusão do projeto. Além disso, o JIRA fornece relatórios avançados e recursos de análise que permitem que as equipes obtenham informações sobre o desempenho do projeto e identifiquem áreas para melhoria.

Essas ferramentas visualizam e monitoram o andamento das tarefas e projetos, permitindo que os membros da equipe estabeleçam prazos e deleguem responsabilidades. Além disso, permitem que os líderes monitorem o desempenho da equipe e identifiquem possíveis problemas.

- Ferramentas de armazenamento em nuvem:

**MICROSOFT ONEDRIVE:** O Microsoft OneDrive é uma plataforma de armazenamento em nuvem fornecida pela Microsoft, que concede aos usuários armazenar, sincronizar e compartilhar arquivos e pastas com outras pessoas. Ele oferece uma maneira simples de armazenar e acessar documentos em qualquer lugar, a qualquer momento, a partir de qualquer dispositivo com acesso à Internet. O OneDrive pode ser acessado por meio de um navegador da web ou de aplicativos de desktop e móveis.

As funcionalidades mais usadas do OneDrive incluem:

1. Armazenamento em nuvem: O OneDrive permite aos usuários armazenar arquivos na nuvem e acessá-los de qualquer dispositivo conectado à Internet.
2. Integração com o Office: Está integrado com o pacote Office da Microsoft, o que permite que os usuários criem, editem e compartilhem arquivos do Word, Excel e PowerPoint diretamente na nuvem.
3. Compartilhamento de arquivos: Os usuários podem compartilhar arquivos e pastas com outras pessoas, permitindo que elas visualizem e editem o conteúdo.
4. Sincronização de arquivos: O OneDrive sincroniza automaticamente arquivos e pastas em todos os dispositivos conectados, garantindo que as versões mais recentes estejam sempre disponíveis.
5. Segurança e controle de acesso: O OneDrive oferece recursos de segurança avançados, como criptografia de dados em repouso e em trânsito, além de permitir que os administradores controlem o acesso a arquivos e pastas, visto que a ferramenta permite uma experiência de colaboração em tempo real.
6. Armazenamento ilimitado: para usuários do Office 365, o OneDrive oferece armazenamento ilimitado, permitindo que os usuários armazenem quantos arquivos e pastas quiserem na nuvem.
7. Acesso offline: o OneDrive permite que os usuários acessem seus arquivos mesmo quando não estão conectados à internet, através do recurso de sincronização com o computador.

GOOGLE DRIVE: O Google Drive é uma plataforma de armazenamento e compartilhamento de arquivos na nuvem desenvolvida pelo Google. O serviço permite que os usuários armazenem e acessem seus arquivos de qualquer dispositivo conectado à internet, bem como compartilhem esses arquivos com outras pessoas. O Google Drive oferece recursos de edição de documentos, planilhas e apresentações, além de uma ampla gama de aplicativos integrados para melhorar a produtividade e a colaboração.



Algumas das funcionalidades mais usadas do Google Drive em empresas incluem:

1. Armazenamento e compartilhamento de arquivos: o Google Drive permite que os usuários armazenem arquivos na nuvem e compartilhem esses arquivos com outras pessoas, permitindo a colaboração em tempo real.
2. Edição colaborativa: o Google Drive oferece recursos de edição colaborativa em tempo real para documentos, planilhas e apresentações, permitindo que várias pessoas trabalhem no mesmo arquivo simultaneamente.
3. Compatibilidade com outros aplicativos do Google: o Google Drive é integrado com outros aplicativos do Google, como o Google Docs, Google Sheets e Google Slides, permitindo que os usuários criem e editem documentos diretamente no Drive.
4. Pesquisa avançada: o Google Drive possui recursos de pesquisa avançada, permitindo que os usuários encontrem facilmente arquivos armazenados na nuvem, mesmo que não se lembrem do nome do arquivo.
5. Segurança: o Google Drive oferece recursos de segurança avançados, como criptografia de dados em trânsito e em repouso, para assegurar a segurança dos arquivos armazenados na nuvem.

Uma das principais peculiaridades do Google Drive é a sua integração com outras ferramentas do Google e Microsoft (Word, Excel, Powerpoint), permitindo uma experiência de trabalho mais fluida e eficiente. Além disso, o Google Drive é conhecido por oferecer uma grande quantidade de espaço de armazenamento gratuito e opções acessíveis para aumentar o espaço de armazenamento disponível.

**IBM CLOUD:** IBM Cloud é uma plataforma de nuvem pública e privada fornecida pela IBM que permite aos usuários criar, implementar e gerenciar aplicativos e serviços em uma infraestrutura de nuvem segura. A plataforma foi projetada para ajudar as empresas a gerenciar e executar cargas de trabalho em ambientes de nuvem híbrida, integrando recursos *on-premises* e em nuvem, e oferece uma ampla gama de serviços, desde computação em nuvem e armazenamento de dados a análise de dados e inteligência artificial.

Algumas das funcionalidades únicas e peculiares do IBM Cloud incluem:

1. **Redes privadas:** o IBM Cloud oferece recursos de rede privada para ajudar a garantir a segurança e a privacidade dos dados dos clientes. A plataforma oferece uma variedade de opções de rede, incluindo VPN, conexões diretas, peering privado e rede global. Isso é particularmente útil para empresas que precisam cumprir regulamentações de conformidade ou precisam de uma infraestrutura dedicada.
2. **Watson AI:** O IBM Cloud oferece acesso a tecnologia de Inteligência Artificial, como o IBM Watson, que pode ser usada para desenvolver soluções baseadas em dados e aprendizado de máquina.
3. **Soluções de segurança:** O IBM Cloud possui recursos de segurança integrados, como criptografia, detecção de ameaças e gerenciamento de identidade e acesso.
4. **Desenvolvimento de aplicativos:** O IBM Cloud oferece ferramentas de desenvolvimento de aplicativos para ajudar as empresas a criar, testar e implantar aplicativos em nuvem. Essas ferramentas incluem serviços de DevOps, ferramentas de desenvolvimento de aplicativos e serviços de integração.
5. **Serviços de análise:** O IBM Cloud oferece uma ampla gama de serviços de análise de dados, incluindo serviços de armazenamento de dados, análise de dados em tempo real e ferramentas de visualização de dados.

**SYNC.COM:** O Sync.com é um serviço de armazenamento em nuvem que permite aos usuários sincronizar, compartilhar e acessar arquivos em vários dispositivos. Uma das principais propriedades que o diferencia de outros serviços é a segurança avançada, que inclui criptografia de ponta a ponta e o fato de que os servidores da empresa estão localizados no Canadá, um país com leis de privacidade rigorosas.

1. **Armazenamento em nuvem seguro:** o SYNC.COM utiliza criptografia de ponta a ponta para garantir a privacidade e segurança dos dados armazenados na nuvem.

2. Sincronização de arquivos: os arquivos podem ser facilmente sincronizados entre dispositivos para garantir que as versões mais recentes estejam sempre disponíveis.
3. Compartilhamento de arquivos: o SYNC.COM permite que os usuários compartilhem arquivos com outras pessoas por meio de links ou convites para pastas específicas.
4. Controle de acesso: é possível controlar quem tem acesso a cada arquivo e pasta compartilhada, definindo permissões específicas para cada usuário.
5. Backup automático: o SYNC.COM oferece a opção de backup automático de arquivos e pastas selecionados, garantindo que eles estejam sempre seguros e disponíveis.
6. Integração com outros serviços: o SYNC.COM pode ser integrado com outros serviços, como o Microsoft Office 365 e o Google Drive, para facilitar o acesso e compartilhamento de arquivos.
7. Acesso offline: os usuários podem acessar e editar arquivos mesmo quando estão offline, e as alterações serão sincronizadas automaticamente quando a conexão com a internet for restabelecida.

Com a crescente tendência do trabalho remoto, as empresas precisam estar preparadas para gerenciar equipes que estão em locais diferentes. As ferramentas tecnológicas disponíveis para o gerenciamento de equipes remotas são fundamentais para garantir a comunicação e a colaboração entre os membros da equipe, além de permitir que os projetos sejam executados com sucesso.

Ferramentas de comunicação em tempo real, como Slack, Microsoft Teams, Zoom e Google Meet, são essenciais para manter os membros da equipe conectados e facilitar a comunicação. Com essas ferramentas, os membros da equipe podem se comunicar instantaneamente, realizar reuniões virtuais e compartilhar arquivos e informações relevantes.

Além disso, ferramentas de gerenciamento de projetos, como Monday.com, Trello, Asana e Jira, permitem que as equipes gerenciem, planejem, coordenem e monitorem seus projetos de forma colaborativa, atribuindo tarefas, definindo prazos, acompanhando o progresso e identificando possíveis problemas, com a vantagem de manter os membros da equipe informados sobre o progresso e os prazos de cada tarefa. Com essas ferramentas, a equipe pode trabalhar em conjunto, independentemente da localização geográfica.

As ferramentas de armazenamento em nuvem, como OneDrive, Google Drive, IBM Cloud e Sync.com, também são essenciais para garantir o acesso seguro e a colaboração em arquivos e documentos de trabalho de forma remota, permitindo que os membros da equipe acessem arquivos importantes de qualquer lugar e em qualquer dispositivo, eliminando a necessidade de transferir arquivos através de e-mails ou dispositivos de armazenamento externos, tornando o trabalho mais eficiente e ágil.

Em resumo, as ferramentas tecnológicas disponíveis para gerenciamento de equipes remotas oferecem diversas funcionalidades que ajudam a manter as equipes conectadas, produtivas e eficientes. A adoção dessas ferramentas é crucial para o êxito do trabalho remoto, pois garante que as empresas continuem a operar sem interrupções e torna possível a execução de projetos com sucesso, capacitando a organização a alcançar metas e objetivos mesmo em tempos de crise.

### 6.5.1 BENEFÍCIOS E DESVANTAGENS DO USO DA TECNOLOGIA NA GESTÃO DE EQUIPES REMOTAS

No mundo atual, a Tecnologia da Informação (TI) é essencial para as empresas que buscam se manter competitivas no mercado. Vale ressaltar que os benefícios do uso de TI vão além da redução de custos e da geração de lucros, eles também podem ser definidos como aumento da produtividade, flexibilidade, qualidade e inovação. No entanto, para que esses benefícios sejam efetivos, é necessário um adequado aproveitamento da tecnologia para o desempenho empresarial na era digital, envolvendo o trabalho remoto.

Nesse sentido, Murphy (2002) destaca que os benefícios oferecidos pela tecnologia podem ser divididos em tangíveis e intangíveis. Os benefícios tangíveis correspondem àqueles que apresentam um impacto direto nos resultados financeiros da empresa, tais como a diminuição de despesas e o incremento de ganhos. Já os benefícios intangíveis correspondem a melhorias no desempenho do negócio que não têm um impacto financeiro imediato, como a disponibilidade de informações gerenciais e a melhoria na segurança da empresa.

Assim, a maximização dos benefícios do uso da tecnologia no desempenho empresarial depende da forma como os processos e estratégias afetados e suportados por ela são gerenciados. A avaliação desses benefícios deve ser feita por meio de métricas que permitam a vinculação entre o uso da TI e o desempenho empresarial. Essas métricas são importantes para justificar os investimentos e avaliar constantemente seus resultados.

A compreensão e o gerenciamento adequados dos benefícios da TI são essenciais para garantir que as organizações possam aproveitar ao máximo as oportunidades oferecidas pela tecnologia e obter um desempenho empresarial superior. Neste sentido, com a evolução da tecnologia, as organizações enfrentam desafios para se adaptar ao novo ambiente de negócios.

Há vários pontos que podem ser desafiadores nesta era, um dos aspectos principais é a adaptação dos funcionários à tecnologia. A aquisição de novas

habilidades, como o conhecimento tecnológico e o raciocínio criativo, são necessários para trabalhar efetivamente no novo ambiente de negócios e para muitas pessoas, especialmente aquelas que têm mais dificuldade com tecnologia, isso pode ser complexo e dificultoso. Aprender é fundamental para que se possa contribuir construtivamente, desde a melhoria de processos até a qualidade dos produtos.

A comunicação e colaboração entre equipes também pode ser um desafio em um ambiente de trabalho cada vez mais digital, uma vez que a eficiência das pessoas está cada vez mais vinculada com a habilidade interpessoal, embora existam várias ferramentas tecnológicas disponíveis para auxiliar na comunicação. Outro fator desafiador é o gerenciamento do fluxo de informações visto que há uma quantidade cada vez maior de informações disponíveis, o que faz com que o gerenciamento dos dados fique mais detalhado e específico. As organizações precisam garantir que os dados estejam disponíveis para quem precisa deles, mas também precisam proteger a privacidade e a segurança dessas informações.

Podemos destacar também a liderança, ponto principal de nosso trabalho de conclusão de curso, como um ponto desafiador. Com as mudanças no ambiente de negócios, é fundamental que as organizações tenham líderes excepcionais que possam guiar suas equipes para o sucesso. Porém, identificar e desenvolver esses líderes pode ser um desafio, visto que eles precisam estar preparados para liderar suas equipes, gerenciar e aproveitar da tecnologia e suas ferramentas digitais.

Chiavenato (2003), embasa essa ideia e aponta que com o surgimento da tecnologia e sua influência direta nas organizações, algumas características são potencializadas, inclusive em relação a competência das pessoas. As pessoas precisarão aprender e desenvolver competências pessoais para atuarem nos novos ambientes de negócios das organizações. O autor pontua alguns fatores que observamos e são comuns hoje, e destaca que é necessário:

1. Aprender a aprender: É primordial que os colaboradores contribuam de forma construtiva em todas as áreas da empresa visando a melhoria dos processos organizacionais. Para isso, é necessário que tenham acesso a um conjunto de técnicas que lhes permita analisar situações, questionar, buscar

conhecimento e pensar criativamente para gerar opções. A ideia é que a atitude de aprendizado constante faça parte do modo natural de pensar e agir das pessoas no ambiente de trabalho.

2. Comunicação e colaboração: atualmente, as equipes são fundamentais para as organizações flexíveis e a eficiência das pessoas está cada vez mais ligada à sua habilidade interpessoal de comunicação e colaboração.

3. Raciocínio criativo e solução de problemas: hoje, espera-se que todos os funcionários, incluindo os do nível gerencial e operacional, sejam capazes de descobrir por si mesmos como melhorar e agilizar seu trabalho. Para isso, é fundamental que desenvolvam habilidades criativas de resolução de problemas, capacidade analítica para questionar, esclarecer o que não sabem e sugerir melhorias.

4. Conhecimento tecnológico: Anteriormente, ter conhecimento em tecnologia significava ter habilidades em operar um computador pessoal para realizar tarefas como processar textos ou análises financeiras. Mas atualmente, a ênfase está em utilizar a tecnologia para se conectar com membros de equipes ao redor do mundo. As pessoas precisam não apenas usar computadores em suas tarefas diárias, mas também para se comunicar com profissionais em outras partes do mundo, compartilhar ideias e sugestões de melhoria nos processos de trabalho. O computador tornou-se a principal ferramenta de trabalho das organizações.

5. Liderança: Atualmente, é imperativo desenvolver a liderança nas organizações, identificando e desenvolvendo pessoas excepcionais capazes de conduzir a empresa ao sucesso. Será fundamental criar líderes que possam liderar outros líderes, e o sucesso organizacional dependerá cada vez mais dos colaboradores que fazem parte da empresa e de como eles executam suas atividades.

6. Autogerenciamento da carreira: Atualmente, as organizações estão delegando às pessoas a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento profissional, encorajando-as a assumir o controle de suas carreiras. A habilidade de gerenciar a vida profissional torna-se uma competência crucial para o sucesso em um ambiente de negócios progressivamente exigente, impulsionando o desenvolvimento de outras habilidades necessárias.

O trecho destacado por Chiavenato em relação ao autogerenciamento da carreira, é de extrema importância em meio à nova realidade que a pandemia impôs, onde o trabalho home office e posteriormente híbrido se tornou uma realidade para muitas empresas. Nesse novo contexto, os funcionários se tornaram responsáveis pela gestão de suas próprias carreiras, uma vez que estão trabalhando sozinhos na maior parte do tempo, o que gerou uma maior autonomia e liberdade para os empregados.

Entretanto, é crucial que essa autonomia seja acompanhada de perto pelos líderes, gestores e supervisores, por meio de tecnologias e ferramentas de gerenciamento e comunicação digital, para garantir que os funcionários estejam alinhados com as metas da empresa e sejam capazes de lidar com as demandas do novo ambiente de trabalho. Nesse sentido, a tecnologia se torna uma aliada fundamental para garantir a produtividade e o desempenho dos colaboradores, bem como o sucesso da organização como um todo.

Outro fator interessante a ser considerado e que pode se tornar um ponto negativo, é de que as organizações precisam ter cautela para não negligenciar a importância das habilidades humanas em um mundo cada vez mais tecnológico.

A tecnologia pode ser uma grande aliada no gerenciamento de pessoas à distância e na organização de dados e projetos. Embora seja uma ferramenta poderosa para melhorar a eficiência e a produtividade, é fundamental lembrar que as pessoas são o recurso mais valioso das organizações. É essencial equilibrar o uso da tecnologia com o desenvolvimento de habilidades interpessoais e o bem-estar dos funcionários, garantindo o sucesso a longo prazo da organização e a utilização benéfica da tecnologia.

Assim, podemos destacar que a tecnologia é o canal que torna o trabalho híbrido ou totalmente remoto possível e proporciona muitos benefícios para a gestão de pessoas nestes modelos. Dentre os benefícios, podemos destacar:

1. Comunicação mais rápida e eficiente: Com as ferramentas digitais, é possível ter uma comunicação mais ágil e eficiente com as equipes, seja por



meio de videoconferências, chats ou e-mails, possibilitando o alinhamento de informações, a troca de ideias e o esclarecimento de dúvidas.

2. Acesso a informações em tempo real: Com o uso de tecnologias de gestão, é possível ter acesso a informações em tempo real, o que permite uma tomada de decisão mais rápida e assertiva, além de monitorar e avaliar o desempenho dos colaboradores.
3. Oportunidade de implementar novas metodologias de trabalho, como o Monday, Asana e Jira, que priorizam a colaboração em equipe, a entrega contínua de valor e a adaptação a mudanças.
4. Aumento da produtividade: As ferramentas digitais também podem contribuir para o aumento da produtividade das equipes, permitindo a automatização de processos, o acompanhamento da evolução das tarefas e a otimização do tempo.
5. Mensuração de resultados: A utilização de ferramentas tecnológicas para medir resultados têm sido extremamente úteis para os gestores, pois permite que se tenha conhecimento sobre quais estratégias estão funcionando bem e quais precisam ser modificadas para obter mais sucesso. Dessa forma, é possível tomar decisões mais assertivas.
6. Flexibilidade no trabalho: A tecnologia pode proporcionar maior flexibilidade no trabalho, permitindo que os colaboradores trabalhem em diferentes locais e horários, o que pode resultar em um melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal.
7. Redução de custos: Com o uso de tecnologias de gestão remota, é possível reduzir os custos com deslocamento, infraestrutura física e manutenção, contribuindo para uma maior economia na empresa.

No entanto, é importante ressaltar que se a tecnologia não for utilizada de maneira adequada ou se as pessoas não forem devidamente capacitadas para aproveitar todos os recursos e aplicar sua funcionalidade real, podem surgir algumas desvantagens, tais como:

1. Falhas na comunicação: A comunicação por meios digitais pode ser prejudicada por problemas técnicos, como conexões de internet instáveis ou falhas no software de comunicação, o que pode levar a mal-entendidos e falta

de clareza. Também, se as pessoas não souberem como utilizar corretamente as ferramentas, como e-mails, chats e videoconferências, pode levar a uma falta de comunicação efetiva entre os colaboradores e, conseqüentemente, prejudicar o trabalho em equipe;

2. Falta de interação social: O trabalho remoto pode levar a uma diminuição da interação social entre colegas de trabalho, o que pode prejudicar a coesão da equipe e afetar a cultura organizacional.

3. Perda de produtividade: a falta de habilidade para lidar com a tecnologia pode levar a uma queda na produtividade, pois os colaboradores podem levar mais tempo para executar tarefas que seriam simples com a devida capacitação;

4. Dificuldades em monitorar o desempenho: A gestão remota pode tornar mais difícil para os gestores monitorar o desempenho dos funcionários de forma eficaz, o que pode levar a uma avaliação inadequada e problemas de desempenho.

5. Risco de segurança: a falta de conhecimento em segurança da informação pode deixar a empresa vulnerável a ataques cibernéticos e vazamentos de dados, o que pode ter conseqüências graves.

Em suma, a tecnologia é um canal fundamental que viabiliza o trabalho remoto e proporciona muitos benefícios para a gestão de pessoas, incluindo comunicação mais rápida e eficiente, acesso a informações em tempo real, oportunidade de implementar novas metodologias de trabalho, aumento da produtividade, flexibilidade no trabalho e redução de custos. Porém, é importante destacar que a falta de capacitação no uso da tecnologia pode trazer desvantagens, como falhas na comunicação, falta de interação social, perda de produtividade, dificuldades em monitorar o desempenho e risco de segurança. Por isso, é essencial que gestores e funcionários sejam devidamente capacitados para aproveitar todos os recursos disponíveis e aplicá-los de forma adequada.

## 7 PESQUISA DE CAMPO

### 7.1 ELABORAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa de campo foi desenvolvida com o objetivo de explorar o tema "Gestão de pessoas e um novo cenário: 'Home office' e Modelo Híbrido". O foco principal do formulário elaborado foi compreender de maneira aprofundada e coletar dados relevantes sobre a percepção dos gestores diante dessa nova realidade da gestão de pessoas no contexto remoto. Essa transformação foi intensificada em virtude da pandemia de COVID-19 que vivenciamos, trazendo desafios e oportunidades únicas para o ambiente de trabalho.

A amostra da pesquisa contou com a participação de 50 pessoas, das quais 37 responderam ao formulário conforme apresentado no Anexo A, elaborado pelos autores, proporcionando uma base sólida para análise. A abordagem utilizada na pesquisa foi qualitativa, exploratória e descritiva, visando obter insights e compreender melhor as experiências e percepções dos gestores e líderes de equipes.

Para a coleta de dados, foi utilizado a plataforma Google Forms para a criação e distribuição do questionário. A pesquisa ficou aberta durante um período de 25 dias, permitindo aos participantes tempo suficiente para responderem de forma adequada e refletida. A escolha dessa plataforma digital garantiu facilidade e praticidade na coleta das respostas, além de garantir a confidencialidade dos participantes.

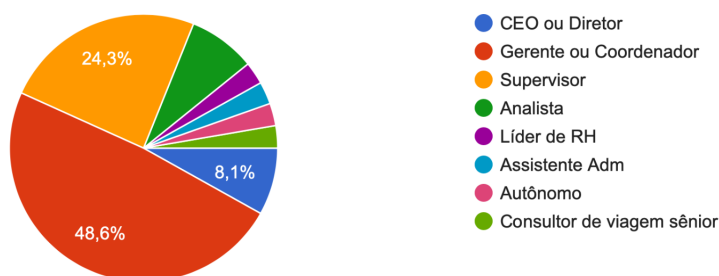
Foi elaborado um conjunto de perguntas cuidadosamente selecionadas para o questionário, com o objetivo de obter insights valiosos e coletar as óticas dos gestores. As perguntas abordaram diversos aspectos relacionados à gestão de pessoas no contexto do trabalho remoto, explorando tópicos como a adaptação das equipes ao home office, as principais dificuldades enfrentadas, as estratégias adotadas para manter a produtividade e o engajamento, as mudanças na comunicação e colaboração, entre outros.

Ao finalizar o período de coleta de dados, os resultados foram compilados e analisados com o intuito de identificar padrões, tendências e insights relevantes sobre a gestão de pessoas nesse novo cenário. A pesquisa de campo proporcionou um embasamento consistente de informações e com base nas respostas obtidas, buscamos compreender de forma abrangente quais são as perspectivas reais e atualizadas sobre o gerenciamento de pessoas e como os gestores estão lidando com os desafios e oportunidades apresentados, contribuindo para o conhecimento e o avanço nessa área de estudo.

## 7.2 RESULTADOS E PERCEPÇÃO DOS GESTORES

Qual é a sua posição na empresa?

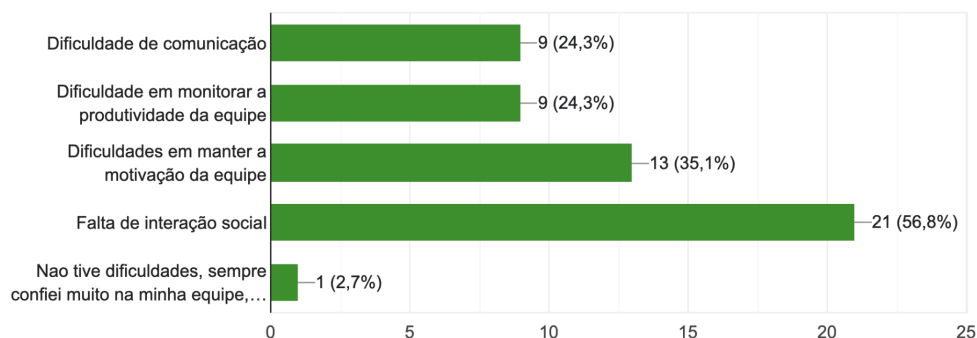
37 respostas



Fonte: Autoral (2023)

Quais foram os principais desafios encontrados na gestão de pessoas durante o trabalho remoto/híbrido?

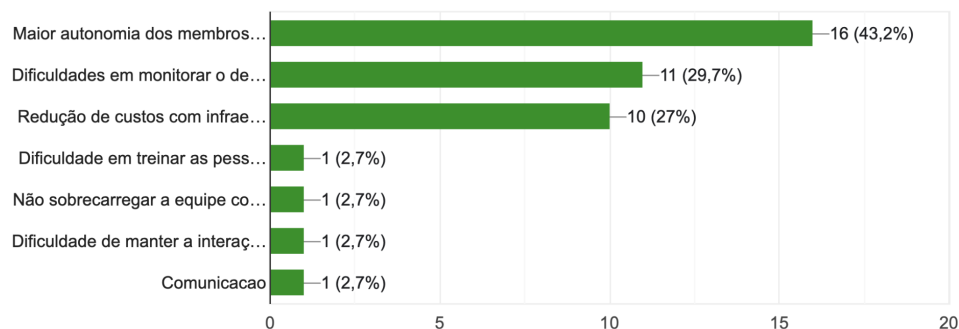
37 respostas



Fonte: Autoral (2023)

Qual a principal diferença que você sentiu em gerenciar pessoas durante o trabalho híbrido ou remoto?

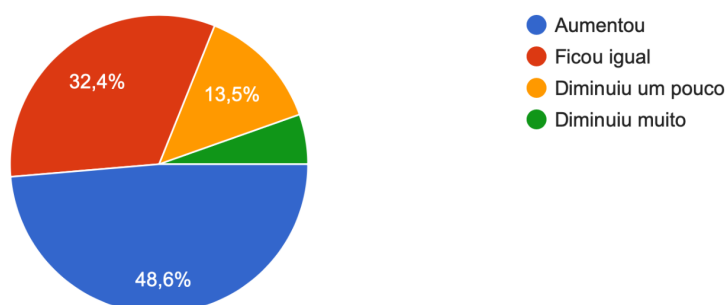
37 respostas



Fonte: Autoral (2023)

Você avalia que a produtividade dos colaboradores durante o trabalho remoto/híbrido:

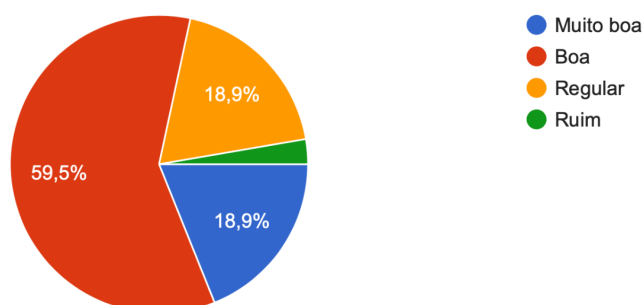
37 respostas



Fonte: Autoral (2023)

Como você avalia a comunicação com a equipe durante o trabalho remoto/híbrido:

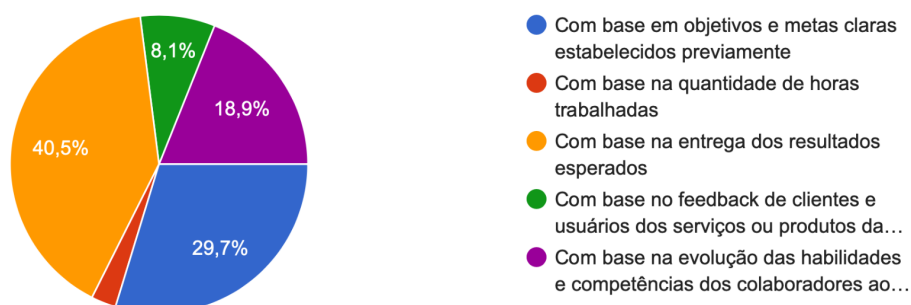
37 respostas



Fonte: Autoral (2023)

Como gestor, considerando o trabalho remoto/híbrido, qual tipo de avaliação relacionada ao desempenho da equipe é eficaz?

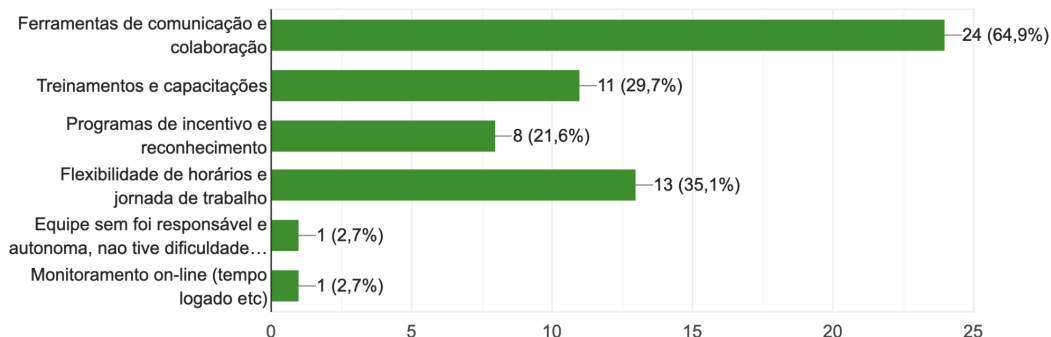
37 respostas



Fonte: Autoral (2023)

### Quais foram as principais soluções encontradas para superar os desafios de gerenciar pessoas durante o trabalho remoto/híbrido?

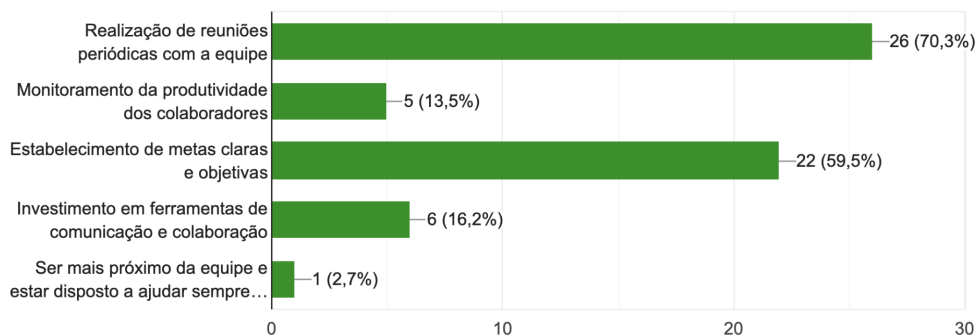
37 respostas



Fonte: Autoral (2023)

### Quais estratégias você adotou para desenvolver uma boa gestão durante o trabalho remoto/híbrido?

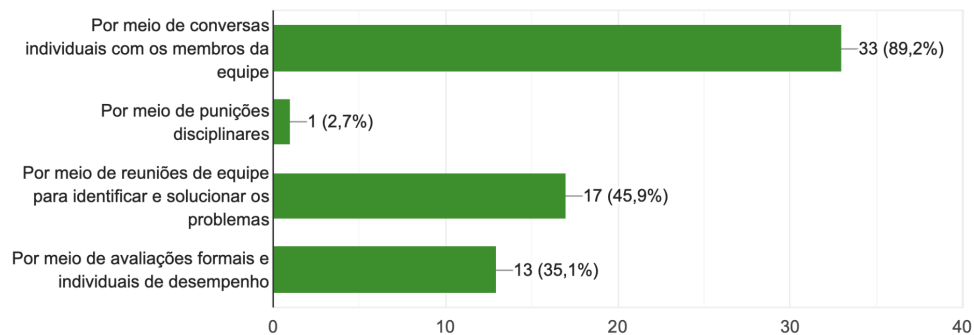
37 respostas



Fonte: Autoral (2023)

### Quais ações você adotou para lidar com problemas de desempenho ou de comportamento?

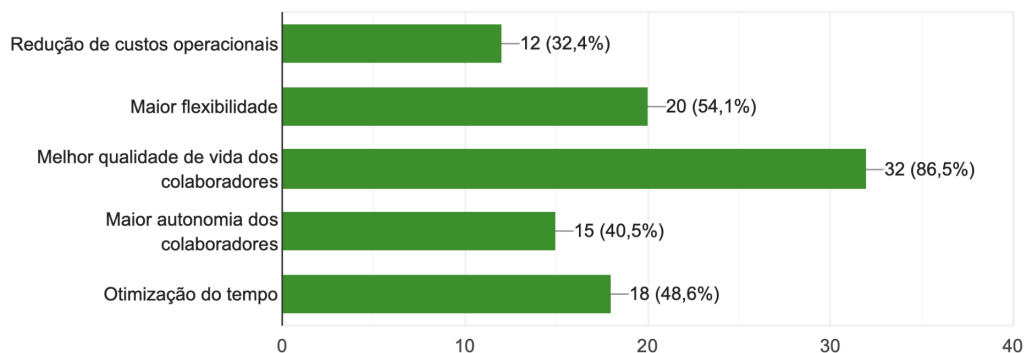
37 respostas



Fonte: Autoral (2023)

### Quais foram os principais pontos positivos encontrados no trabalho remoto/híbrido?

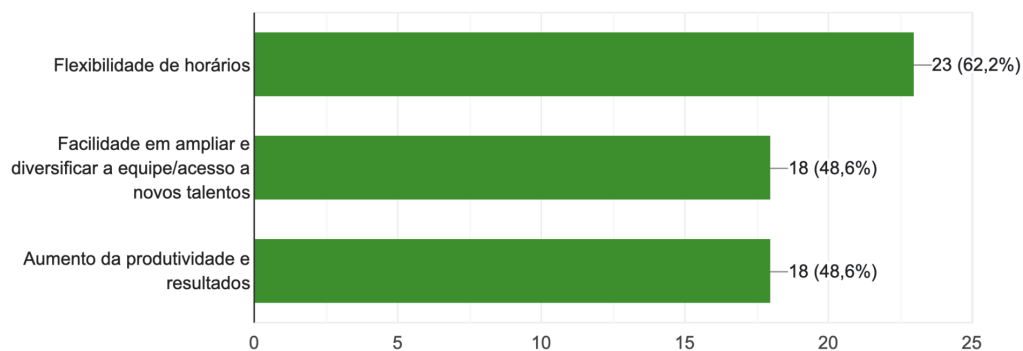
37 respostas



Fonte: Autoral (2023)

### Quais as principais vantagens do home office/trabalho híbrido na gestão de pessoas?

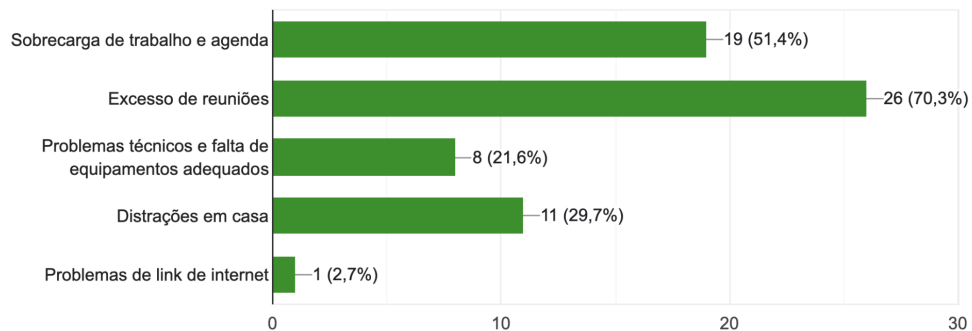
37 respostas



Fonte: Autoral (2023)

### Qual é a principal dificuldade que você enfrentou para dar mais atenção à sua equipe no modelo home office ou trabalho híbrido?

37 respostas



Fonte: Autoral (2023)



No atual cenário caracterizado pela rápida transição para o trabalho remoto e híbrido em constante evolução, compreender a percepção dos gestores sobre essa nova realidade é de extrema importância. Eles desempenham um papel fundamental na liderança e gestão de equipes, onde a interação presencial é reduzida ou inexistente. A forma como os gestores percebem, enfrentam os desafios e aproveitam as oportunidades dessa modalidade de trabalho pode impactar diretamente o desempenho, a satisfação dos colaboradores e o alcance dos objetivos organizacionais.

A percepção dos gestores abrange diversos aspectos, desde a identificação dos desafios enfrentados na gestão de pessoas no trabalho remoto e híbrido até as estratégias adotadas para superá-los, bem como os benefícios e vantagens identificados. Compreender suas perspectivas oferece insights valiosos para o desenvolvimento de práticas e políticas eficazes de gestão de pessoas que promovam o engajamento, a produtividade e o bem-estar dos colaboradores.

Nesse contexto, este relatório apresenta os resultados da pesquisa autoral realizada com gestores e líderes, com o objetivo de analisar suas percepções sobre a gestão de pessoas no trabalho remoto e híbrido.

- **Desafios e Dificuldades:**

Segundo os dados coletados de 37 gestores, 56,8% deles apontaram a falta de interação social como o principal desafio enfrentado nesse modelo de trabalho. A ausência do convívio presencial afeta a coesão da equipe e a cultura organizacional. Além disso, 35,1% dos gestores mencionaram dificuldades em manter a motivação da equipe, o que evidencia a importância de estratégias efetivas de engajamento. Outro desafio significativo apontado por 24,3% dos participantes foi a dificuldade em monitorar a produtividade da equipe, devido à falta de controle direto.

No que se refere às principais dificuldades enfrentadas pelos gestores para dedicar mais atenção à equipe, os resultados revelaram uma clara percepção predominante. Cerca de 70% dos gestores apontaram o excesso de reuniões como a principal dificuldade enfrentada nesse contexto, em segundo lugar destaca-se a sobrecarga de trabalho e agenda. Essas constatações indicam que a sobrecarga de

reuniões pode impactar negativamente a disponibilidade dos gestores para se envolverem em outras atividades voltadas à gestão de pessoas, como o acompanhamento individual dos colaboradores.

Outro desafio apontado, com um percentual de 29,7%, foi a presença de distrações no ambiente doméstico. Essa dificuldade refere-se às interferências provenientes do ambiente familiar, como barulhos, demandas familiares e outras distrações, que podem comprometer a concentração e o foco dos gestores no trabalho e, conseqüentemente, a atenção dedicada à equipe.

- Benefícios e Vantagens:

Apesar dos desafios, a pesquisa revelou benefícios claros do trabalho remoto e híbrido. Os gestores destacaram a maior autonomia da equipe como um dos principais aspectos positivos. A flexibilidade de horários também foi citada como uma vantagem significativa. Além disso, houve menção à otimização do tempo, evidenciando a possibilidade de conciliar melhor as demandas profissionais e pessoais.

A maior flexibilidade proporcionada por essa modalidade é valorizada pelos gestores, a possibilidade de trabalhar em diferentes locais e horários traz uma sensação de autonomia e empoderamento aos colaboradores. Essa flexibilidade e a eliminação dos deslocamentos diários proporcionam uma conciliação mais saudável entre vida pessoal e profissional, reduzindo o estresse, promovendo um equilíbrio satisfatório e se mostra particularmente benéfica para aqueles que possuem responsabilidades familiares ou outras atividades que demandam uma agenda flexível, um ponto também bem destacado nos dados coletados - a melhora na qualidade de vida se fez muito presente e como consequência contribui para a motivação e satisfação da equipe.

Outro benefício importante apontado é a otimização do tempo. A ausência de deslocamentos diários e a redução de interrupções no ambiente de trabalho proporcionam uma maior produtividade e eficiência. Com menos distrações e interrupções, os colaboradores podem concentrar-se melhor em suas tarefas, o que resulta em uma execução mais eficiente das atividades.

Além disso, a modalidade de trabalho remoto e híbrido permite o acesso a novos talentos. Ao ampliar a possibilidade de contratar profissionais além das fronteiras físicas da organização, as empresas podem diversificar suas equipes e enriquecer sua expertise. Essa flexibilidade geográfica proporciona uma maior variedade de habilidades e experiências, contribuindo para o crescimento e desenvolvimento da equipe.

Os gestores reconhecem esses benefícios como fatores que impactam positivamente tanto o bem-estar dos colaboradores quanto o desempenho geral da equipe. No entanto, é importante ressaltar que esses benefícios podem variar dependendo do contexto e das características específicas de cada organização. Portanto, é fundamental adotar práticas adequadas de gestão e suporte aos colaboradores para aproveitar ao máximo os benefícios proporcionados pelo trabalho remoto e híbrido.

- Estratégias e Soluções:

Para superar os desafios da gestão de pessoas no trabalho a distância, os gestores apontaram diversas estratégias eficazes. A maioria deles (64,9%) destacou o uso de ferramentas de comunicação e colaboração como solução para promover a interação e a colaboração entre os membros da equipe. Além disso, a flexibilidade na jornada de trabalho foi mencionada como uma medida importante. Investimentos em treinamentos e capacitações também foram citados como formas de manter a equipe motivada e preparada para os desafios do novo cenário.

No que diz respeito às estratégias adotadas pelos gestores para uma boa gestão, os resultados revelaram que cerca de 70% deles optaram por realizar reuniões periódicas com a equipe. Essa prática permite manter a comunicação e o alinhamento das metas, além de proporcionar um espaço para troca de informações e esclarecimento de dúvidas. As reuniões periódicas são essenciais para manter o contato e fortalecer o relacionamento entre gestores e colaboradores, mesmo à distância.

Além disso, o estabelecimento de metas claras e objetivas foi apontado como uma estratégia por mais de 59% dos gestores. Ao definir metas específicas,

mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazos determinados, os gestores fornecem direcionamento e orientação para a equipe, facilitando a compreensão das expectativas e o planejamento das atividades.

Uma parte dos gestores, por sua vez, destacou o investimento em ferramentas de comunicação e colaboração como uma estratégia adicional. Essas ferramentas, que vão desde aplicativos de mensagens instantâneas até plataformas de videoconferência, permitem a comunicação eficiente e o compartilhamento de informações e arquivos entre os membros da equipe. Ao investir nesse tipo de tecnologia, os gestores facilitam a colaboração e a interação entre a equipe, superando as barreiras físicas e promovendo um ambiente de trabalho mais integrado.

Em relação ao tratamento de problemas de desempenho e comportamento, mais de 89% dos gestores optaram por realizar conversas individuais com os membros da equipe. Essas conversas proporcionam um espaço para identificar as dificuldades enfrentadas pelos colaboradores, fornecer feedback construtivo e buscar soluções conjuntas. Diferentemente da abordagem punitiva, que se demonstrou ultrapassada, os gestores preferiram adotar uma abordagem mais orientadora, buscando entender as razões por trás do desempenho ou comportamento problemático e trabalhando em conjunto para encontrar alternativas de melhoria.

Adicionalmente, alguns gestores também mencionaram a realização de reuniões em equipe e avaliações formais e individuais de desempenho como ações complementares. As reuniões em equipe permitem discutir questões coletivas, compartilhar conhecimentos e promover o alinhamento entre os membros da equipe. Já as avaliações formais e individuais de desempenho proporcionam uma análise mais aprofundada do desempenho de cada colaborador, identificando pontos fortes, áreas de melhoria e oportunidades de desenvolvimento.

Essas estratégias adotadas pelos gestores refletem a importância de manter a comunicação, o acompanhamento individual e a definição de metas claras como pilares fundamentais para uma gestão eficaz no contexto de trabalho remoto e híbrido. Ao proporcionar um ambiente de trabalho estruturado, com feedback

constante e um foco claro nos objetivos organizacionais, os gestores contribuem para o engajamento, o desenvolvimento e o sucesso da equipe, mesmo em um ambiente virtual ou flexível.

### 7.3 CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO DE PESSOAS NO TRABALHO REMOTO E HÍBRIDO

Os resultados desta pesquisa destacam a complexidade da gestão de pessoas no trabalho remoto e híbrido. Destaca que a forma como os gestores percebem e lidam com os obstáculos e potenciais nesse novo modelo de trabalho pode ter um impacto significativo no desempenho e na satisfação dos colaboradores, bem como nos resultados organizacionais. Os resultados da pesquisa evidenciam que a gestão de pessoas continua sendo um fator crucial, mesmo diante da transição para o trabalho remoto.

A falta de interação social, a dificuldade em manter a motivação e o monitoramento da produtividade são desafios a serem enfrentados pelos gestores, e pode impactar negativamente o engajamento e o sentimento de pertencimento dos colaboradores. Portanto, os gestores devem investir em ferramentas de comunicação e colaboração eficientes, além de promover reuniões periódicas e individuais para alinhamento, feedback e troca de informações.

No entanto, também foram identificados benefícios como maior autonomia, flexibilidade e otimização do tempo. É fundamental que os gestores adotem estratégias eficazes, flexibilidade na jornada e investimentos em capacitação, para garantir a efetividade da gestão de pessoas nesse novo contexto de trabalho.

Além disso, os dados destacam a importância de estabelecer metas claras e objetivas. No trabalho remoto, onde a supervisão presencial é limitada, as metas se tornam ainda mais relevantes para orientar o trabalho da equipe. Metas realistas e mensuráveis permitem que os colaboradores saibam o que é esperado deles, direcionando seus esforços de maneira adequada.

Os dados ainda ressaltam a relevância de identificar e lidar com os desafios enfrentados pelos gestores no contexto do trabalho remoto e híbrido. É fundamental que as organizações ofereçam suporte adequado aos gestores, promovendo uma gestão do tempo mais eficiente, estabelecendo práticas e ferramentas de comunicação e colaboração eficazes, como os exemplos destacados acima, e oferecendo orientações para a sobrecarga de trabalho, como por exemplo excesso

de reuniões. Dessa forma, os gestores poderão superar essas dificuldades e dedicar a devida atenção à equipe, fortalecendo o engajamento, a produtividade e o bem-estar dos colaboradores nesse novo modelo de trabalho.

Inclusive, um dos fatores apontados na pesquisa por um de nossos entrevistados e muito relevante, destaca a importância da disponibilidade dos gestores no treinamento de novos funcionários ou pessoas inexperientes no contexto do trabalho remoto. Com a ausência do contato presencial, a capacitação e o desenvolvimento dos colaboradores podem se tornar um desafio. No entanto, é possível superar essa dificuldade por meio do uso de ferramentas online, como mencionado anteriormente. Essas ferramentas permitem que os gestores ofereçam orientações e feedback em tempo real, garantindo a efetividade do treinamento. Para isso, é essencial que os gestores estejam disponíveis para fornecer suporte durante esse processo.

Portanto, com base na pesquisa, é possível identificar algumas contribuições significativas para a gestão de pessoas no modelo remoto e híbrido, que são relevantes para todos os gestores e causam impactos positivos. Essas contribuições incluem:

1. Investir em comunicação efetiva: A pesquisa destacou a importância da comunicação como um fator-chave para o sucesso do gerenciamento de pessoal nesse modelo de trabalho. Os gestores devem buscar utilizar ferramentas de comunicação e colaboração eficientes para manter uma comunicação clara, transparente e constante com a equipe. Reuniões periódicas, tanto individuais quanto em equipe, podem promover alinhamento, troca de informações e fortalecimento do vínculo entre os colaboradores.
2. Estabelecer metas claras e objetivas: A definição de metas claras e objetivas é fundamental para orientar o trabalho da equipe. Os gestores devem assegurar que os objetivos sejam compreendidos por todos, para que cada colaborador saiba o que é esperado dele e possa direcionar seus esforços de acordo. Metas realistas e mensuráveis podem ajudar a manter o foco e a motivação da equipe.

3. Promover a autonomia e confiança: No modelo remoto e híbrido, é importante que os gestores promovam a autonomia dos colaboradores, permitindo-lhes tomar decisões e gerenciar suas próprias tarefas. Foi observado um aumento significativo na produtividade nesse cenário de trabalho, o que nos leva a aproveitar essa oportunidade em benefício da equipe e da organização. É fundamental confiar na equipe e conceder espaço para a autonomia, pois isso promove a motivação, o engajamento e a responsabilidade individual. Para isso, os gestores devem estar disponíveis para fornecer suporte e orientação, e devem confiar nas habilidades e competências dos colaboradores.
4. Valorizar a qualidade de vida dos colaboradores: As métricas destacam a importância da qualidade de vida e do equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Os gestores devem se preocupar com o bem-estar físico e mental dos colaboradores, oferecendo suporte emocional, incentivando pausas adequadas e promovendo um ambiente de trabalho saudável. Iniciativas como programas de incentivo à saúde, atividades de bem-estar e flexibilidade na jornada de trabalho podem contribuir para o cuidado com o bem-estar da equipe.

Essas contribuições podem servir como pontos de atenção para os gestores, oferecendo exemplos de práticas que podem ser adotadas e aprimoradas no contexto do trabalho remoto e híbrido. Em uma organização os responsáveis por gerenciar pessoas desempenham um papel fundamental na criação de um ambiente de trabalho saudável, motivador e produtivo, mesmo em um contexto de distanciamento físico. Ao implementar essas estratégias, os gestores têm a oportunidade de fortalecer a gestão de pessoas, promovendo a produtividade, a motivação e o bem-estar dos colaboradores, além de alcançar melhores resultados organizacionais.



## 8 CONCLUSÃO

Em síntese, a gestão de pessoas desempenha um papel de extrema importância no contexto do trabalho remoto e híbrido, uma vez que o gestor assume a responsabilidade de conduzir e engajar a equipe, estimulando a produtividade e visando a obtenção de resultados satisfatórios. Nesse sentido, cabe ao gestor atuar como um líder inspirador, capaz de motivar e orientar os colaboradores para alcançar o máximo desempenho.

Tal prática envolve um conjunto de abordagens e estratégias direcionadas à administração e ao desenvolvimento dos colaboradores, visando assegurar seu engajamento, motivação e plenitude profissional. O gerenciamento de pessoas neste novo contexto de trabalho é um domínio em constante evolução, sendo imprescindível que os gestores manifestem disponibilidade para se adaptar, aprender e aprimorar suas competências, de modo a enfrentar os desafios e capitalizar as oportunidades que se delineiam nesse novo contexto.

A partir da análise dos resultados obtidos nesta pesquisa, fica evidente a existência de diferenças significativas na forma de gerenciar pessoas na era do trabalho remoto e híbrido, impulsionadas tanto por transformações na visão de gestão de pessoas quanto pela influência de fatores externos, como a pandemia. A pandemia de COVID-19 acelerou a adoção desses modelos de trabalho, levando as empresas a se adaptarem rapidamente a essa nova realidade. Nesse contexto, surgem desafios que requerem estratégias inovadoras e eficazes para garantir a produtividade, o engajamento e a satisfação dos colaboradores.

Um dos principais desafios enfrentados pelos gestores é a falta de interação social, resultante do distanciamento físico e da ausência do ambiente de trabalho presencial. A interação social desempenha um papel crucial no fortalecimento dos relacionamentos profissionais e no estabelecimento de conexões entre os membros da equipe. Para superar essa dificuldade, torna-se fundamental utilizar ferramentas online de comunicação e colaboração, promovendo reuniões periódicas e espaços virtuais de interação, nos quais os colaboradores possam compartilhar ideias, expressar preocupações e fortalecer os laços de equipe.

Outro desafio destacado pelos gestores é o excesso de reuniões e uma agenda lotada, o que pode levar à sobrecarga de trabalho e à dispersão da atenção. Nesse sentido, é importante buscar alternativas que otimizem o tempo e a eficiência das reuniões, como a definição de pautas claras, a utilização de plataformas de videoconferência adequadas e a realização de encontros mais objetivos. Além disso, é necessário estabelecer prioridades e promover uma gestão eficaz do tempo, a fim de equilibrar as demandas profissionais e pessoais dos colaboradores.

As distrações no ambiente doméstico também se apresentam como um desafio na gestão de equipes remotas. É essencial que os gestores orientem os colaboradores sobre a importância de manter um ambiente adequado para o trabalho, com espaços livres de distrações e uma rotina que permita o foco nas atividades profissionais. Além disso, é possível promover ações de sensibilização e conscientização sobre a importância da disciplina e do autocuidado para garantir a concentração e a produtividade no ambiente de trabalho remoto.

No entanto, apesar dos desafios enfrentados, a pesquisa revelou que a gestão de pessoas neste modelo de trabalho pode trazer diversos benefícios. A flexibilidade de horários e a possibilidade de conciliar vida profissional e pessoal foram destacadas como vantagens importantes. Além disso, a qualidade de vida dos colaboradores pode ser melhorada, proporcionando um ambiente mais confortável e reduzindo o tempo gasto com deslocamentos. A otimização do tempo também foi citada como um benefício significativo, uma vez que a diminuição das interrupções e deslocamentos permite que as equipes se concentrem nas atividades essenciais.

Diante dessas constatações, é fundamental que os gestores estejam atentos aos desafios e às oportunidades trazidas pela nova era de gerenciar pessoas no trabalho remoto e híbrido. A utilização eficiente da tecnologia, o estabelecimento de estratégias de comunicação claras e a criação de espaços virtuais de interação são ações imprescindíveis para promover a colaboração, a motivação e o engajamento dos colaboradores. Além disso, investir em treinamentos e capacitações online, adaptados à realidade remota, pode contribuir para o desenvolvimento profissional e o crescimento das equipes.

Em suma, a gestão de pessoas no ambiente de trabalho híbrido e remoto apresenta desafios específicos que demandam soluções inovadoras e adaptativas. A compreensão desses desafios e a busca por estratégias eficazes para enfrentá-los são fundamentais para o sucesso das organizações. Ao incentivar a interação social, otimizar a gestão do tempo, mitigar distrações e valorizar os benefícios proporcionados por esse novo modelo de trabalho, os gestores poderão aproveitar plenamente as vantagens e superar os obstáculos, assegurando a produtividade, fomentando a colaboração, obtendo resultados significativos e garantindo a satisfação e o bem-estar dos colaboradores.

## REFERÊNCIAS

- AFONSO, Caroline M. G.; BLODOW, Isabele; RAYCIK, Lais. IMPACTOS DA TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS NA PANDEMIA. Encontro Científico Cultural Interinstitucional, 2021. Disponível em: [https://www2.fag.edu.br/coopex/inscricao/arquivos/ecci\\_2021/13-10-2021--20-13-33.pdf](https://www2.fag.edu.br/coopex/inscricao/arquivos/ecci_2021/13-10-2021--20-13-33.pdf). Acesso em 30 abril 2023.
- ALBERTIN, Alberto Luiz; ALBERTIN, Rosa Maria de Moura. Benefícios do uso de tecnologia de informação para o desempenho empresarial. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, p. 275-302, mar./abr. 2008. ISSN 0034-7612. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/37B3xwwwvmvw5bnVzJRXyXLD/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 04 mai. 2023.
- BAJRAMI, D.; MUJAJ, S.; ISMAILI, E.; LUMI, B.; ELEZI, B. The impact of working from home on employees' productivity during pandemic Covid-19 in Kosovo. Journal of Contemporary Issues in Business and Government, v. 26, n. 2, p. 444-456, 2020.
- BANOV, M. R. Recrutamento, Seleção e Competências. São Paulo: Atlas, 2010.
- Braz Silva, M. (2020). A comunicação em equipes remotas: desafios e estratégias. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 22(1), 99-116.
- CHIAVENATO, Idalberto. Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2006. 24 p. CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 608 p.
- \_\_\_\_\_. Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 536 p.
- \_\_\_\_\_. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 6ª reimpressão. 619 p. ISBN 85-352-1348-1. Páginas 616-619.
- \_\_\_\_\_. Comportamento Organizacional: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Campus, 2005. 53 p.
- \_\_\_\_\_. Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2006. 24 p.
- \_\_\_\_\_. Administração geral e pública. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. p. 302.
- CONTEÚDO INBOUND MARKETING. Benefícios da tecnologia. Conteúdo Inbound Marketing, 2021. Disponível em: <https://www.conteudo inboundmarketing.com.br/beneficios-da-tecnologia/>. Acesso em: 7 maio 2023.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Desafios gerenciais para o século XXI. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUTRA, J. S. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra; DUTRA, Gabriela Almenda. Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros. São Paulo: Atlas, 2017.

EIKEBERRY, K; TURMEL, W. The long-distance leader: rules for remarkable remote leadership. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2018.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: LIMONGI-FRANÇA, et al.. As pessoas na organização. 59 São Paulo: Editora Gente, 2002, Cap. 1, p. 11. Disponível em: [http://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/1484/Gestao\\_de\\_Pessoas\\_ISBN\\_S ECRETARIADO-IFTO.pdf?sequence=1](http://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/1484/Gestao_de_Pessoas_ISBN_S ECRETARIADO-IFTO.pdf?sequence=1). Acesso em 25 de abril de 2023.

FONTES, Edison. Políticas e Normas para a Segurança da Informação. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

GIL, A.C. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001. 17 p.

GOULART, Joselma Oliveira. Teletrabalho: Alternativa de trabalho flexível. Brasília: Senac, 2009.

GRAMIGNA, Maria Rita. Modelo de Competências e Gestão dos Talentos. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. p. 15.

KERR, C. Os desafios de liderar à distância: Em tempos de home office, ter uma boa estratégia de comunicação com as equipes é essencial. Você SA, [S. l.], 8 set. 2020. Disponível em: <https://vocesa.abril.com.br/carreira/os-desafios-de-liderar-adistancia/>. Acesso em: 28 fev. 2022.

MARRAS, J. P.. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000. 22 p.

MAXIMIANO, Antonio C. A. Introdução à administração. 8. Ed. rev. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2011.

MUNARETTO, L. F.; CORRÊA, H. L. Indicadores de Desempenho Organizacional: Uso e Finalidades nas Cooperativas de Eletrificação do Brasil. Contabilidade Vista & Revista, Belo Horizonte, v. 27, n. 1, p. 25-41, jan./abr. 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/document>. Acesso em 01 de maio de 2023.

MURPHY, T. Achieving business value from technology: a practical guide for today's executive. New Jersey: John Wiley & Sons, 2002.

Pereira, C. (2019). Colaboração em equipes remotas: desafios e estratégias. Revista de Administração, 54(3), 331-342.

PONTES, B. R. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal. 6. ed. São Paulo: LTr, 2010.

SAP CONSULTORIA EM RECURSOS HUMANOS; SOBRATT; UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). 5ª pesquisa nacional sobre home office no Brasil 2022. Dezembro de 2022. Disponível em: [https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2023/01/Tabulacao\\_Pesquisa\\_Home\\_Office\\_DEZEMBRO\\_2022.pdf](https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2023/01/Tabulacao_Pesquisa_Home_Office_DEZEMBRO_2022.pdf). Acesso em: 30 abr. 2023.

SEBRAE. Como elaborar e implementar estratégias empresariais. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-e-implementar-es-trategias-empresariais.b99c634889357510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 10 maio 2023.

SILVA, Christiany Rodrigues da. GESTÃO DE PESSOAS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO DAS ORGANIZAÇÕES. Rubiataba, Goiás, 2019. Disponível em: <http://repositorio.aee.edu.br/bitstream/aee/17774/1/2019%20-%20TCC%20-%20CHRISTIANY%20RODRIGUES%20DA%20SILVA.pdf>. Acesso em 10 abril 2023.

SOUZA, Vera L. et al. Gestão de Desempenho. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009, p. 30.

SUŁKOWSKI, Ł. Covid-19 Pandemic; Recession, Virtual Revolution Leading to De-globalization? Journal of Intercultural Management, v. 12, n. 1, p. 1-11, 2020.

VISCAINO, Cassiana Cristina Lorezon; ESTORK, Leandro Augusto. Gestão de pessoas: um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações empresariais. Revista Científica Eletrônica de Administração. Garça. Ano VII, nº 13. 2007. p. 7.

## **ANEXO A - QUESTIONÁRIO DESENVOLVIDO PARA PESQUISA DE CAMPO**

1. Qual é a sua posição na empresa?
  - A. CEO ou Diretor
  - B. Gerente ou Coordenador
  - C. Supervisor
  - D. Outro:
  
2. Quais foram os principais desafios encontrados na gestão de pessoas durante o trabalho remoto/híbrido?
  - A. Dificuldade de comunicação
  - B. Dificuldade em monitorar a produtividade da equipe
  - C. Dificuldades em manter a motivação da equipe
  - D. Falta de interação social
  - E. Outro:
  
3. Qual a principal diferença que você sentiu em gerenciar pessoas durante o trabalho híbrido ou remoto?
  - A. Maior autonomia dos membros da equipe
  - B. Dificuldades em monitorar o desempenho da equipe
  - C. Redução de custos com infraestrutura
  - D. Outro:
  
4. Você avalia que a produtividade dos colaboradores durante o trabalho remoto/híbrido:
  - A. Aumentou
  - B. Ficou igual
  - C. Diminuiu um pouco
  - D. Diminuiu muito
  
5. Como você avalia a comunicação com a equipe durante o trabalho remoto/híbrido:
  - A. Muito boa
  - B. Boa

- C. Regular
- D. Ruim

6. Como gestor, considerando o trabalho remoto/híbrido, qual tipo de avaliação relacionada ao desempenho da equipe é eficaz?

- A. Com base em objetivos e metas claras estabelecidos previamente
- B. Com base na quantidade de horas trabalhadas
- C. Com base na entrega dos resultados esperados
- D. Com base no feedback de clientes e usuários dos serviços ou produtos da empresa
- E. Com base na evolução das habilidades e competências dos colaboradores ao longo do tempo

7. Quais foram as principais soluções encontradas para superar os desafios de gerenciar pessoas durante o trabalho remoto/híbrido?

- A. Ferramentas de comunicação e colaboração
- B. Treinamentos e capacitações
- C. Programas de incentivo e reconhecimento
- D. Flexibilidade de horários e jornada de trabalho
- E. Outro:

8. Quais estratégias você adotou para desenvolver uma boa gestão durante o trabalho remoto/híbrido?

- A. Realização de reuniões periódicas com a equipe
- B. Monitoramento da produtividade dos colaboradores
- C. Estabelecimento de metas claras e objetivas
- D. Investimento em ferramentas de comunicação e colaboração
- E. Outro:

9. Quais ações você adotou para lidar com problemas de desempenho ou de comportamento?

- A. Por meio de conversas individuais com os membros da equipe
- B. Por meio de punições disciplinares
- C. Por meio de reuniões de equipe para identificar e solucionar os problemas



D. Por meio de avaliações formais e individuais de desempenho

10. Quais foram os principais pontos positivos encontrados no trabalho remoto/híbrido?

- A. Redução de custos operacionais
- B. Maior flexibilidade
- C. Melhor qualidade de vida dos colaboradores
- D. Maior autonomia dos colaboradores
- E. Otimização do tempo
- F. Outro:

11. Quais as principais vantagens do home office/trabalho híbrido na gestão de pessoas?

- A. Flexibilidade de horários
- B. Facilidade em ampliar e diversificar a equipe/aceso a novos talentos
- C. Aumento da produtividade e resultados
- D. Outro:

12. Qual é a principal dificuldade que você enfrentou para dar mais atenção à sua equipe no modelo home office ou trabalho híbrido?

- A. Sobrecarga de trabalho e agenda
- B. Excesso de reuniões
- C. Problemas técnicos e falta de equipamentos adequados
- D. Distrações em casa
- E. Outro: