



ARTIGO ORIGINAL

OPEN ACCESS

## PROPOSTA DE FRAMEWORK DE GESTÃO DO CAPITAL HUMANO PARA O TRABALHO REMOTO

*PROPOSAL FOR A HUMAN RESOURCES MANAGEMENT FRAMEWORK FOR REMOTE WORK*

**[Rafael Barty Dextro](#)<sup>1</sup>, & [Manoel Gonçales Filho](#)<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup> Instituto de Programa de Educação Continuada em Economia e Gestão de Empresas (PECEGE) da  
Universidade de São Paulo (USP).

<sup>1\*</sup> [rafaelbdextro@gmail.com](mailto:rafaelbdextro@gmail.com) <sup>2</sup> [manoel.goncales01@fatec.sp.gov.br](mailto:manoel.goncales01@fatec.sp.gov.br)

### ARTIGO INFO.

**Recebido em: 28.07.2021**

**Aprovado em: 13.08.2021**

**Disponibilizado em: 16.08.2021**

### PALAVRAS-CHAVE:

Gestão de pessoas; home office; modelo de gestão.

### KEYWORDS:

Home office; management model; people management.

**\*Autor Correspondente:** Dextro, R. B.

### RESUMO

A gestão de pessoas é uma área essencial nas organizações, pois o desempenho humano, que se baseia na capacitação e qualidade da condição de trabalho dos colaboradores, reflete a performance organizacional. Algumas condições especiais de trabalho, como o modelo remoto ou à distância mediado por Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), precisam de atenção especial por parte da gestão de pessoas para seu funcionamento. Nesse contexto, o objetivo deste estudo foi identificar o panorama geral sobre a modalidade de trabalho remoto, baseado na literatura e em estudo de caso único, para análise comparativa junto à uma empresa do setor de TIC e automação comercial, e entender como a gestão de pessoas atua diante do “home office”. A metodologia empregada possui abordagem qualitativa e método comparativo. Esta pesquisa apresentou alguns resultados principais, sendo: qualidades como foco e disciplina são essenciais para direcionar o colaborador para o trabalho remoto; as percepções de vantagens e desvantagens de trabalhadores no “home office” variam consideravelmente e dependem de fatores individuais como personalidade e experiência; somente por meio de comunicação ativa e “feedback” construtivo é possível evitar o isolamento pessoal e profissional sentido por uma parcela dos trabalhadores em regime

remoto. Contudo, a principal e real contribuição deste estudo é a proposição de “framework” para guiar iniciativas de estabelecimento de trabalho remoto, evitando parte dos problemas mais comuns desse tipo de regime de trabalho.

### ABSTRACT

*People management is an essential field for companies since individual acting, based on training and quality of working conditions, reflects the organizational performance. Some specific working arrangements, such as remote work or home office mediated by information and communication technologies, require special attention from the perspective of human resources in order to function properly. In this context, the main objective of this study was to identify the overview conditions of remote work, based on the literature and in a single case study, to perform a comparative analysis in a company from the commercial automation sector and understand how people management acts in a home office setting. The methodology used was a qualitative approach and comparative method. This research presented some main results, such as focus and self-discipline are essential qualities to manage remote workers; the advantages and disadvantages perceived by home office workers vary considerably and depend on individual factors like personality and experience; only through active communication and constructive feedback it is possible to avoid the social and professional isolation felt by some remote workers. Nonetheless, the main contribution of this study is the proposition of a framework to guide the establishment of remote work, avoiding part of the problems associated with this work regime.*



## 1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é uma área de atuação essencial nas organizações, uma vez que o desempenho humano reflete a performance organizacional, que se baseia na capacitação e qualidade da condição de trabalho dos colaboradores (Mascarenhas, 2020). O papel da gestão de pessoas é o de estimular, motivar, treinar, comunicar e acompanhar o desenvolvimento dos funcionários ao longo de sua passagem pela organização. Algumas condições especiais, como o trabalho remoto, podem trazer dificuldades para a gestão de pessoas pois ocorre um choque entre a vida pessoal e profissional em um mesmo ambiente (Dockery & Bawa, 2018). Embora a definição de trabalho remoto tenha sido cunhada há mais de 30 anos, este conceito continua sendo atualizado e está associado ao surgimento de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) à distância, que permitem que às formas de exercer atividades profissionais sejam distantes do local de trabalho convencional (Martino & Wirth, 1990; Ollo-López, Goñi-Legaz, & Erro-Garcés, 2020). Assim, as atividades profissionais desenvolvidas fora da organização e mediadas pelas TIC foram compreendidas como o trabalho remoto (“home office”, ou escritório em casa) (Fincato & Andrade, 2018).

Ao estudar o trabalho remoto, é necessário conhecer diversos panoramas associados à TIC. O Comitê Gestor de Internet no Brasil (CGI) (2020) demonstrou através de seu relatório de panorama setorial de internet que, em 2019, 47% dos lares brasileiros nas áreas urbanas não possuíam computador. Quanto ao uso efetivo de internet, cerca de 75% da população consegue acessar a internet, especialmente utilizando redes *wi-fi* e “*smartphones*”. De acordo com o relatório, o panorama revela disparidade regional, econômica e tecnológica, com menor acesso às TICs no Nordeste e Centro-oeste. Logo, fica claro que o trabalho remoto não contempla uma grande parcela da população brasileira. Contudo, há setores específicos, como os “e-commerce” e “*call centers*” que podem beneficiar-se com esse modo de trabalho.

Economias globais, como os Estados Unidos, vêm apresentando indícios de favorecimento do trabalho remoto, com aproximadamente 40% das empresas permitindo esse regime de trabalho (Lister & Harnish, 2019). Os autores mostraram que 80% dos trabalhadores preferem a modalidade “home office”, caso pudessem optar. Em países como Holanda, Bélgica e Luxemburgo, mais de 10% de todas as pessoas empregadas entre 15 e 64 anos trabalham em suas casas (Eurostat, 2018). Se os problemas de TIC e conexão não ocorressem no Brasil, ainda seria discutido outro fator limitante para o estabelecimento amplo do trabalho remoto: o conservadorismo empresarial e as hierarquias estabelecidas que funcionam por meio de um sistema rígido de controle presencial (Filardi, Castro, & Zanini, 2020).

Tornar as atividades majoritariamente remotas depende da maturidade digital das organizações, o que varia entre empresas. Um estudo de caso com uma empresa de TIC que atua no setor da saúde demonstrou que o bom desempenho do trabalho remoto depende do estabelecimento de relações de confiança dentro da equipe, existência de um senso de autonomia e a definição de normas para a comunicação em grupo (Lazarte, 2017).

Um fator-chave do trabalho remoto é a interação entre pessoas, que pode se tornar superficial (Pollettini, Tortosa, & Neto, 2020). Segundo os autores, essa barreira afeta psicologicamente os funcionários e precisa ser reconhecida e discutida a fim de gerar planos de ação que



contribuam para a constituição de uma rede colaborativa de trabalho, mantendo as relações profissionais e pessoais significativas mesmo à distância. De acordo com Taschetto e Froehlich (2019), a falta de familiaridade com esse regime de trabalho é outro desafio que precisa ser considerado para a gestão de pessoas diante da expansão do “home office”.

A partir da teoria de autoeficácia, na qual os comportamentos relacionados à elevada autoconfiança favorecem a produtividade, Toledo (2020) e Figueiredo (2021) sugerem que a gestão de pessoas em “home office” seja baseada na identificação da capacidade inata em autogestão, com proatividade e comunicação ativa.

A maior parte dos planos de adaptação ao teletrabalho tem como pontos em comum uma boa comunicação e o estabelecimento de rotinas (Mury, 2020). Conforme o autor, o diálogo transparente com os líderes, por meio de vídeo-chamadas periódicas, garante que haja uma sensação de confiança. A manutenção de alguma rotina fixa, como horários e “deadlines” (prazos) para a entrega de tarefas, ajuda no controle da ansiedade, melhora o desempenho e desenvolve a habilidade de administração do tempo (Maia, Müller, & Bernardo, 2020).

A flexibilidade tem sido outro ponto importante para às empresas que estão testando ou implementando o trabalho remoto (Mury, 2020). Segundo o autor, para garantir a manutenção da qualidade de vida e bom desempenho dos funcionários, é importante que os gestores flexibilizem políticas internas de conduta com empatia e cobrança consciente.

O suporte emocional e estrutural também afeta as relações, por isso líderes precisam atuar de modo dinâmico em prazos curtos, visando o engajamento num ambiente de trabalho virtual (Silva, 2020). O autor recomenda compreender o que está ou não sendo efetivo, para fazer adaptações e caminhar rumo aos objetivos traçados. Nesse contexto, o diálogo é essencial e, em qualquer ramo de negócio, o principal é praticar a escuta empática, valorizando cada colaborador de maneira visionária e empoderada (Kearney, Shemla, Knippenberg, & Scholz, 2019).

Deste modo, o isolamento social é descrito como um dos pontos mais negativos da prática do “home office” por grande parte dos colaboradores (Liste & Harnish, 2019; Filardi *et al.*, 2020). De acordo com os autores, muitas vezes, interações físicas geram emoções que a interação virtual por meio da TIC não propicia. Por isso, os autores sugerem que mesmo empresas que já utilizavam o sistema de trabalho remoto incluíam em seus cronogramas atividades presenciais ao longo do tempo, para preencher essa demanda.

Nesse contexto, a questão norteadora definida nesta pesquisa avalia como a gestão de pessoas atua diante do trabalho remoto “home office”. O objetivo que atende a questão da pesquisa está em identificar o panorama geral sobre a modalidade de trabalho remoto, baseado na literatura e em estudo de caso único, para análise comparativa junto ao setor de TIC e automação comercial. Assim, espera-se propor um “framework” de gestão de pessoas sob regime de trabalho remoto.

## 2.METODOLOGIA

Nesta seção é feito o planejamento da pesquisa e aborda-se sobre a natureza, metodologia, objetivos, procedimento técnico e instrumento para a coleta de dados. Este trabalho possui



natureza aplicada, na qual se busca agregar conhecimento e aplicação sobre a gestão do trabalho remoto em empresa do setor de TIC e automação comercial (Fleury & Werlang, 2017).

Esta pesquisa baseia-se em uma metodologia comparativa, na qual as percepções individuais podem fortalecer tópicos específicos acerca do trabalho remoto (“*home office*”) (Constantinou, Georgiou, & Perdikogianni, 2017). Segundo Schneider e Schmitt (1998), o método comparativo possui algumas premissas, como a definição de termos que serão comparados. No caso desta pesquisa, os termos usados foram provenientes da análise das respostas das entrevistas comparativamente as contribuições dos autores encontradas na literatura.

Os objetivos seguem três vertentes complementares, sendo a primeira exploratória, que permitirá descrever o trabalho remoto com mais profundidade, auxiliando na construção clara da base teórica desta pesquisa (Raupp & Beuren, 2006). A segunda é o caráter bibliográfico, que se baseia na escolha não aleatória de referências da literatura que sejam relevantes e contribuam para a definição do banco de documentos para leitura (Lima & Miotto, 2007). A busca não aleatória baseia-se nos seguintes critérios de seleção: aderência ao tema, descrição metodológica científica, relevância acadêmica (baseado no número de citações no Google Scholar) e temporalidade (citou-se majoritariamente documentos publicados nos últimos cinco anos, com exceção de referências clássicas que possuam relevância conceitual) (Ganong, 1987). A terceira vertente é a explicativa, que visa a identificação dos fatores socioculturais que contribuem para esclarecer / explicar as informações recolhidas ao longo da pesquisa teórica e de campo (Raupp & Beuren, 2006).

Corroborando com a busca não aleatória selecionou-se três bases de dados para consulta de livros, teses, dissertações e artigos científicos para leitura e realização desta pesquisa, sendo: (i) Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES); (ii) Biblioteca Digital da Universidade de São Paulo (USP) e (iii) “Google Scholar”. As palavras-chave utilizadas nas três bases de dados que proporcionaram identificar os documentos, são: (i) trabalho remoto; (ii) teletrabalho; (iii) “*home office*”; (iv) fatores socioculturais; (v) gestão de pessoas.

A fim de investigar a percepção e as experiências das pessoas acerca do trabalho remoto (“*home office*”), foi utilizado na coleta dos dados um questionário composto por perguntas abertas para facilitar as entrevistas semiestruturadas. Esse tipo de questionário e as entrevistas mediadas pelo pesquisador, estimulam os participantes a expressarem suas necessidades de modo livre, com alta variabilidade nas respostas (Gunther & Júnior, 2012). Segundo os autores, também é possível detectar a abrangência de opiniões semelhantes expressas pelos entrevistados, sem a estrutura limitante contida em questões fechadas com respostas pré-definidas que podem induzir os participantes.

A abordagem empregada neste trabalho é qualitativa, perspectiva metodológica que permite compreender um fenômeno ou situação dentro de um contexto específico, sendo analisado sob o ponto de vista e experiências dos agentes envolvidos (Godoy, 1995). Existem diversas formas de se conduzir uma pesquisa qualitativa, mas para esta análise o procedimento técnico que foi empregado é o estudo de caso único. Esse tipo de enfoque é fundamentado no exame exploratório de uma unidade de análise, permitindo detalhar percepções subjetivas dos



entrevistados que a compõem de maneira detalhada, utilizando-se de embasamento teórico para explicar os resultados obtidos (Freitas & Jabbour, 2011). Embora a pesquisa qualitativa possa apresentar similaridade com outros casos já explorados na literatura, o caso deve apresentar características que o tornem único a fim de apresentar resultados e contribuições para o tema de estudo (Bailey, 2008).

O protocolo para a condução do estudo de caso único adotado é o descrito por Gomes (2008) e Toledo e Shiaishi (2009). Segundo os autores, uma vez estabelecido o referencial teórico, o protocolo deve seguir cinco passos: (i) estabelecimento de contato com os gestores da organização escolhida; (ii) detalhamento da unidade de análise focal; (iii) preparação do roteiro de entrevista / questionário e do documento informativo apresentado aos participantes contendo os objetivos da pesquisa; (iv) definição do cronograma de trabalho; (v) aplicação do teste piloto para antecipar problemas ou adequações necessárias ao formulário com a realização das entrevistas para análise dos dados coletados. A Tabela 1 apresenta um consolidado explicativo das características gerais da pesquisa.

**Tabela 1.** Características gerais da pesquisa

<b>Critério</b>	<b>Classificação</b>	<b>Descrição</b>	<b>Referências</b>
Natureza	Aplicada	Objetiva gerar conhecimento para aplicação prática dirigido a solução de problemas específicos	(Fleury & Werlang, 2017)
Metodologia	Comparativa	Comparação entre as percepções individuais coletadas na pesquisa com as contribuições encontradas na literatura	(Constantinou <i>et al.</i> , 2017)
Objetivos	Exploratórios, bibliográficos e explicativos	Explorar e compreender o tema com profundidade; Escolha de referências relevantes ao tema; Explicar os fatores que esclareçam os resultados obtidos	(Raupp & Beuren, 2006); (Lima & Miotto, 2007)
Abordagem	Qualitativa	Perspectiva metodológica que permite compreender um fenômeno dentro de um contexto específico, analisado sob o ponto de vista dos agentes envolvidos	(Godoy, 1995)
Procedimento técnico	Estudo de caso por meio de entrevistas semiestruturadas	Realizada com perguntas abertas para estimular os participantes a expressarem suas necessidades de modo livre	(Gunther & Júnior, 2012)

Fonte: Autores.

A unidade de análise é uma empresa “*best case*” do setor TIC e de automação comercial atuando na distribuição e revenda de produtos tecnológicos como: computadores, impressoras, terminais modulares e demais acessórios periféricos de computação. O perfil da unidade de análise está apresentado pela Tabela 2.

**Tabela 2.** Perfil da unidade de análise

<b>Crítérios de definição do perfil</b>	<b>Informações da organização</b>
Natureza Jurídica	Sociedade Anônima Fechada
Localização	Barueri, São Paulo (SP)
Número de funcionários	Quarenta e três (43)
Organograma	Diretoria Gerentes de Contabilidade, Recursos Humanos, TIC, Logística, Produtos, Comercial, Jurídico e Controladoria
Missão	Oferecer com agilidade, responsabilidade e ética um conjunto completo de soluções de tecnologia para clientes de diferentes ramos do mercado. Estabelecer relacionamentos sustentáveis com os fabricantes, desenvolvedores de tecnologia, parceiros comerciais e colaboradores
Principal serviço	Comércio atacadista de equipamentos de informática

Fonte: Autores.



A unidade de análise selecionada atua majoritariamente na região da grande São Paulo e é uma empresa de pequeno porte (EPP) por abranger 43 colaboradores, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2013). A empresa é organizada setorialmente, possuindo oito diretorias, e por ser uma sociedade anônima fechada, pertence a um grupo de acionistas e não negocia quotas de sociedade junto a investidores da Bolsa de Valores.

As entrevistas semiestruturadas ocorreram com profissionais considerados “best expert” que possuem experiência nas suas respectivas áreas de atuação nesta empresa de tecnologia. Os perfis dos entrevistados da unidade de análise estão apresentados na Tabela 3.

**Tabela 3.** Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Formação	Cargo	Área de atuação	Atribuições
1	Tecnólogo de RH	Analista de RH	Recursos Humanos (RH)	Recrutamento e seleção, treino e desenvolvimento
2	Bacharel em Pedagogia	Analista de Marketing	Marketing	“E-commerce” e comunicação interna
3	Bacharel em Direito	Assistente Jurídica	Jurídico	Gestão de contratos e protestos
4	Tecnólogo RH	Assistente Financeiro	Financeiro	Negociação com clientes e controle de chamadas
5	Bacharel em Administração	Assistente Administrativa	Cadastro e Controladoria	Pagamento de contas e comissões
6	Bacharel em Computação	Analista de Sistemas	TIC	Documentação e desenvolvimento de sistemas
7	Bacharel em Administração	Gerente Administrativo	Administração Geral	Gestão financeira e “counseling”

Fonte: Autores.

Os entrevistados selecionados tiveram experiência de trabalho remoto e da modalidade híbrida recente, nos últimos doze meses, e representam diversos setores e cargos da unidade de análise. A identificação dos entrevistados ocorreu somente através do termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), que foi fornecido através de cópia digital (por e-mail) aos participantes antes da entrevista propriamente dita.

Com a aprovação do projeto no Comitê de Ética na Pesquisa (CEP) do PECEGE/USP sob o número de parecer 4.814.686 no final de junho, a entrevista piloto foi agendada e realizada. Isto permitiu definir uma duração confortável para as entrevistas, perguntas que precisavam ser reformuladas e os melhores momentos de intervalo.

As entrevistas foram agendadas e ocorreram de modo virtual entre os dias 08 e 15 de julho 2021, com duração máxima de 50 minutos, marcadas com antecedência por e-mail de acordo com a disponibilidade dos participantes. Foram entrevistados 7 (sete) funcionários da unidade de análise escolhida que tiveram experiência com trabalho remoto. A cada 20 minutos os entrevistados foram questionados sobre cansaço físico (devido a permanência na mesma posição continuamente e a exposição a luz da tela) ou cansaço mental (stress com as respostas ou outras distrações) e se desejassem poderiam fazer uma pausa, o que nenhum deles optou. As perguntas selecionadas investigaram a percepção do entrevistado sobre o trabalho remoto em geral (parte 1) e sua experiência pessoal com este modo de trabalho (parte 2). Ao final da entrevista foi dado espaço ao entrevistado para fazerem perguntas sobre a pesquisa.



Citação (APA): Dextro, R. B. & Gonçalves, M., Filho (2021). Proposta de framework de gestão do capital humano para o trabalho remoto. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 7(3), 85-105.

Posteriormente, na análise dos resultados, todas as opiniões e citações advindas das entrevistas foram feitas de maneira anônima, conforme declarado no TCLE entregue aos participantes.

Desse modo, após definir a estrutura conceitual teórica, planejar os casos – unidade de análise, definir a estrutura da entrevista, conduzir o teste piloto, coletar e analisar os dados da pesquisa da empresa em estudo discutiu-se os resultados do estudo de caso único, comparativamente as implicações teóricas.

### 3.RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base na literatura foi possível identificar as contribuições dos autores para a análise e aplicação do método de pesquisa e posterior proposição de um “framework” de gestão de trabalhadores remotos em empresas do setor de TIC e automação comercial.

O levantamento de dados e informações feitas em campo com base na experiência prática dos profissionais do setor sobre a gestão de pessoas e o trabalho remoto possibilitaram realizar comparações com a literatura. Assim, a partir da Tabela 4, foram apresentadas as principais implicações teóricas – Categorias de Análise (CA), de modo abrangente e relevante do que foi utilizado da revisão teórica no estudo de caso e nos resultados desta pesquisa. Na sequência foram detalhadas as contribuições trabalhadas pelos autores – Pressupostos Teóricos (PT), comparativamente aos achados das entrevistas de campo do estudo de caso desta pesquisa.

**Tabela 4.** Aspectos principais aplicados nos resultados da pesquisa

<b>Categorias de análise (CA)</b>	<b>Pressupostos teóricos (PT)</b>	<b>Autores</b>
Pesquisa Qualitativa	Há um vínculo indissociável entre objetivo e a subjetividade que não pode ser apenas traduzido em números	(Godoy, 1995; Bailey, 2008; Freitas & Jabbour, 2011)
Método comparativo	Os termos centrais coletados nas entrevistas podem ser comparados com as contribuições da literatura	(Schneider & Schmitt, 1998; Constantinou <i>et al.</i> , 2017)
Procedimento técnico estudo de caso	Análise exploratória detalhando percepções subjetivas dos componentes da unidade escolhida através da realização de entrevistas e contraste com a literatura para análise dos dados coletados	(Bailey, 2008; Gomes, 2008; Toledo & Shiaishi, 2009; Freitas & Jabbour, 2011)
Gestão de pessoas	Área essencial nas organizações, baseada na capacitação e qualidade da condição de trabalho dos colaboradores. A gestão remota se baseia na identificação de características como autogestão, proatividade e comunicação ativa	(Dockery & Bawa, 2018; Mascarenhas, 2020; Toledo, 2020; Figueiredo, 2021)
Trabalho remoto	Desempenho efetivo de atividades profissionais fora da estrutura organizacional	(Taschetto & Froehlich, 2019; Filardi <i>et al.</i> , 2020; Pollettini <i>et al.</i> , 2020)
Qualidade de vida	Percepção individual de bem-estar reflete diretamente no desempenho	(Freitas, 2008; Filardi <i>et al.</i> , 2020; Mury, 2020)
Comunicação Ativa	Fator chave para desenvolvimento do vínculo de confiança entre colaborador remoto e gestão organizacional	(Baym, Zhang, Kunkel, Ledbetter, & Lin, 2007; Lazarte, 2017; Binci & Scafarto, 2019; Liste & Harnish, 2019)

Fonte: Autores.



Citação (APA): Dextro, R. B., & Gonçalves, M., Filho (2021). Proposta de framework de gestão do capital humano para o trabalho remoto. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 7(3), 85-105.

Foi constatado na revisão da literatura, teste piloto do questionário e entrevistas realizadas, embasamento para a obtenção dos resultados desta pesquisa, uma vez que os entrevistados contribuíram para que os dados levantados fossem comparados e analisados.

A primeira parte da entrevista visava detalhar a opinião geral dos entrevistados sobre o trabalho remoto. Diante de uma visão ampla em escala nacional, a maioria deles não acredita que o trabalho à distância funcione bem na realidade do Brasil, sendo o principal motivo citado a dificuldade de acesso à internet. Isso mostra que apesar de trabalharem em uma empresa no Sudeste, região responsável por mais da metade do PIB brasileiro e com melhores conexões de tecnologia, os entrevistados estão familiarizados com o cenário de baixo acesso à internet descrito pelo CGI (2020).

Todos os entrevistados listaram setores ou carreiras que podem se beneficiar com o trabalho remoto. Áreas como administração empresarial e TIC foram citadas por mais da metade (70%) dos entrevistados (incluindo aqueles que trabalham em tais áreas). Quando questionados em relação às profissões que não se adaptariam bem ao trabalho remoto, a maior parte dos entrevistados citou à área comercial ou de vendas de empresas de produtos de consumo, como à própria unidade de análise.

Similar aos resultados encontrados neste estudo, Mateyka *et al.* (2012) mostram que quase 30% dos trabalhadores remotos norte-americanos em 2010 estavam relacionados às áreas de Administração e Computação. A alta adesão desses setores ao “home office” se deve ao alinhamento entre as tarefas desses profissionais com o trabalho sem local definido, podendo ser executado de casa.

Sobre as características pessoais que um colaborador precisa possuir para ser bem-sucedido no trabalho remoto, o foco, a organização e a autodisciplina foram as mais lembradas, citadas por seis dos sete entrevistados (85%). Diversas dessas características já foram descritas como fundamentais para o estabelecimento do trabalho remoto desde quando esta prática ainda era incipiente (Olson, 1983). Contudo, Basile & Beauregard (2016) complementam que trabalhadores proativos que desenvolvem suas atividades de modo autônomo, disciplinado e com foco tem mais chances de sucesso num cenário de trabalho remoto.

Quando questionados sobre as vantagens do trabalho remoto, cada entrevistado listou pontos relativos às suas próprias vivências. Apenas o entrevistado 5 citou segurança pessoal como um diferencial positivo do “home office”. Esse apontamento pode demonstrar que a percepção sobre violência está relacionada aos locais específicos em que se vive, variando fortemente entre as pessoas. Em seu estudo com funcionários públicos em trabalho remoto de capitais brasileiras como Rio de Janeiro e Brasília, Filardi *et al.* (2020) aponta que mais de 85% deles se consideravam mais seguros em casa e se diziam menos expostos a violência, uma proporção mais expressiva do que a encontrada neste estudo.

Em relação ao tempo de deslocamento, cinco dos sete entrevistados (70%) afirmaram que é positivo não perder tempo no traslado casa-trabalho. Essa também é uma das vantagens do trabalho remoto mais citadas na literatura (Soares, 1995; Mann, Varey, & Button, 2000; Tremblay, 2002; Freitas, 2008; Barros & Silva, 2010; Nohara, Acevedo, Ribeiro, & Silva, 2010; Costa, 2013; Eom, Choi, & Sung, 2016; Liste & Harnish, 2019; Filardi *et al.*, 2020).



Cerca de 55% dos entrevistados listou como vantagem ter mais tempo com a família, enquanto quatro dos sete entrevistados comentaram que isso pode gerar distrações (entrevistados 1, 3, 4 e 6). Morar com crianças ou idosos e ainda trabalhar em casa pode ser extremamente desafiante e, em alguns casos, impossibilitar o trabalho remoto. O entrevistado 4, com estrutura familiar associada à presença de crianças, citou o barulho como uma distração. Esse resultado parece expressar a grande variabilidade de arranjos familiares e seus impactos (Soares, 1995; Tremblay, 2002; Nohara *et al.*, 2010). Costa (2007) aponta possíveis conflitos familiares e profissionais em um cenário “home office” que gera distrações e estresse, como citado pelos entrevistados, o que pode afetar o desempenho profissional (Freitas, 2008; Filardi *et al.*, 2020).

Todos os entrevistados seguem o horário comercial de trabalho (das 09h00min às 18h00min) mesmo em regime remoto. Contudo, devido à política de banco de horas e flexibilidade permitida pela gestão, nenhum deles reclamou de trabalhar em casa com horários definidos, pois sentem-se livres para adaptar seu tempo quando necessário. Eles descreveram inclusive maior disposição e tempo extra para atividades pessoais. Estudos corroboram que a flexibilidade do horário de trabalho pode representar um atrativo do regime remoto (Tremblay, 2002; Barros & Silva, 2010; Costa, 2013). Dito isso, a necessidade de estar sempre disponível (“online”), desrespeitando fronteiras entre vida pessoal e profissional pode se tornar um problema para o trabalhador remoto caso esses limites não sejam bem discutidos com seus gestores (Liste & Harnish, 2019), o que foi citado como fator de sobrecarga pelos entrevistados 2 e 5.

O entrevistado 6 citou uma notável melhora em seu rendimento associando ao regime de trabalho remoto, o que lhe permite maior concentração na execução das tarefas. A percepção de que o trabalhador remoto pode render mais tem favorecido a disseminação do trabalho à distância até mesmo em empresas mais conservadoras, pois os bons resultados de desempenho de funcionários “home office” vêm indicando que esta modalidade pode trazer ganhos tanto para o colaborador quanto para as organizações em relação à lucro e satisfação (Soares, 1995; Mann *et al.*, 2000; Eom *et al.*, 2016; Filardi *et al.*, 2020).

Seis dos sete entrevistados citaram a redução do estresse e o conforto laboral como vantagens centrais do “home office”, o que representa informações equivalentes ao que é encontrado na literatura. Mann *et al.* (2000) descrevem que muitas pessoas sentem que o próprio lar é um ambiente melhor que o de suas respectivas empresas por apresentarem menos distrações e propiciarem mais conforto, como por exemplo no uso de uma vestimenta mais casual. Freitas (2008) enfatiza e descreve que muitos colaboradores se sentem mais concentrados pelo silêncio e privacidade de seus lares.

O entrevistado 6 acredita que o trabalho remoto, se disseminado para uma parcela considerável da força de trabalho e da empresa em estudo, pode trazer ganhos para a sociedade no sentido de reduzir a poluição de centros urbanos com a diminuição da circulação de veículos. O período de quarentena devido a pandemia da síndrome respiratória aguda causada por coronavírus 2 (SARS-CoV-2) demonstrou que a queda brusca da mobilidade urbana tem impactos perceptíveis sobre a qualidade do ar em diversas regiões do mundo (Chen, Wang, Huang, Kinney, & Anastas, 2020; Dutheil, Baker, & Navel, 2020; Freitas *et al.*, 2020; Roman-Gonzales



Citação (APA): Dextro, R. B. & Gonçalves, M., Filho (2021). Proposta de framework de gestão do capital humano para o trabalho remoto. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 7(3), 85-105.

& Vargas-Cuentas, 2020). Apesar de se tratar de um quadro extremo, isso pode indicar que a ampla adoção do “home office” pode gerar, mantidas as devidas proporções, algum impacto positivo sobre condições de tráfico e poluição, assim como percebido pelo entrevistado.

Finalmente, 70% dos entrevistados apontaram como uma das principais vantagens do trabalho remoto à melhoria da qualidade de vida do trabalhador, associada a diversos fatores como tempo adicional para lazer e uma melhor rotina alimentar e de exercícios físicos. A qualidade de vida é uma ideia multifatorial complexa e de percepção individualizada, mas mesmo em estudos que refinaram esse conceito de modo explícito, associando-o à redução de estresse (Filardi *et al.*, 2020) e equilíbrio emocional (Costa, 2013), os entrevistados ligaram o trabalho remoto com melhoria da qualidade de vida. Freitas (2008) descreve resultados similares apontados em entrevistas com trabalhadores remotos que associaram menos tempo de deslocamento e alimentação caseira com bem-estar pessoal, contribuindo para sua motivação e bom desempenho.

Por outro lado, a desvantagem mais citada pelos entrevistados sobre o trabalho à distância foi a redução do contato ou à piora das relações com colegas de trabalho. O contato profissional e pessoal entre funcionários é descrito na literatura como muito importante, seja para o desenvolvimento de habilidades de liderança (Klerk, 2010), seja para o “brainstorm” de ideias em diferentes situações (Lawson, Petersen, Cousins, & Handfield, 2009). Ao debater pontos de vista e discutir opiniões, desenvolvem-se técnicas de argumentação e apresentação de dados. Esses debates também podem ocorrer de modo remoto, mas pequenos detalhes da linguagem corporal e da espontaneidade podem ser perdidos, como relatado pelos entrevistados 1 e 3. Comprovadamente, o isolamento do convívio social é algo muito desfavorável para o estado psicológico humano, uma vez que interações sociais favorecem o desenvolvimento de habilidades e competências emocionais (Cacioppo, Hawkley, Norman, & Berntson, 2011).

Outro ponto importante do trabalho à distância diz respeito ao aparato técnico necessário para desempenhar cada função. Metade dos entrevistados e estudos na literatura apontam à falta de estrutura como um problema que pode afetar diretamente esse modo de trabalho (Freitas, 2008; Barros & Silva, 2010; Filardi *et al.*, 2020). Todos os entrevistados que citaram esta desvantagem disseram que a unidade de análise superou esta dificuldade provendo computadores e garantindo acesso a “softwares” essenciais para o desempenho de suas tarefas.

Os entrevistados 2 e 5 relataram o excesso de tarefas como uma desvantagem associada ao “home office”. Nohara *et al.* (2010), em entrevistas com trabalhadores remotos, apontam que muitos desses profissionais recebem uma maior carga de trabalho e são mais cobrados por seus gestores, o que gera estresse. Nesse ponto, fica evidente a necessidade de um plano de gestão bem elaborado e que inclua treinamento aos líderes, à fim de criar um laço de confiança entre eles e seus colaboradores remotos, permitindo definir uma carga exequível de trabalho. Na unidade de análise, a comunicação constante e eficiente parece amenizar esta desvantagem mesmo para os entrevistados que a citaram.

Por fim, outra desvantagem destacada pelos entrevistados 1, 3, 4 e 6 foi à ausência de separação física entre ambiente profissional e pessoal. Muitos lares não possuem um cômodo com finalidade de escritório, o que requer adaptações no ambiente familiar, como o uso de um quarto



ou sala durante o expediente. Essa falta de adequação pode gerar um estresse pessoal que reflete nas relações de trabalho (Soares, 1995; Tremblay, 2002). Gestores podem auxiliar os funcionários por meio de cursos de boas práticas e do estabelecimento de horários flexíveis de trabalho, permitindo a autogestão das tarefas pelo colaborador. Caso haja diálogo e compreensão, a proximidade familiar deixa de ser um problema e se torna um fator contribuinte para uma melhor qualidade de vida do trabalhador remoto (Tremblay, 2002; Freitas, 2008; Nohara *et al.*, 2010).

A segunda parte da entrevista explorava mais a fundo a experiência pessoal dos entrevistados com a modalidade de trabalho à distância. Todos os entrevistados ficaram ao menos dois meses exercendo suas atividades profissionais inteiramente de maneira remota, com alguns migrando ao regime híbrido (parte presencial e parte remota), sendo que os entrevistados 5 e 6 permanecem continuamente no modo remoto.

Nota-se que àqueles que permaneceram mais tempo em “home office” preferem esse modo de trabalho em detrimento do presencial. Segundo relatado por todos os entrevistados, a unidade de análise priorizou manter em trabalho remoto funcionários com melhores rendimentos de setores específicos. Ou seja, esse planejamento manteve majoritariamente funcionários das áreas de administração e TIC em trabalho remoto com bons resultados. A maturidade de trabalho adquirida com o tempo pode favorecer o desenvolvimento de habilidades associadas ao trabalho remoto, como o autogerenciamento (Basile & Beauregard, 2016). Isso se relaciona com o fato de que todos os entrevistados disseram conseguir manter uma rotina funcional e um bom desempenho nos períodos em que permaneceram trabalhando remotamente.

Apesar dos entrevistados se esforçarem para se adaptar à nova condição remota, o “home office” requer um tempo de adequação para ser plenamente implementado que talvez aqueles que permaneceram apenas poucos meses não tenham vivenciado. A literatura mostra evidências de que os treinamentos, “role play” (ou simulação dirigida) e um período de experiência definido por um plano de gestão, podem gerar bons resultados no manejo com às tecnologias usadas para comunicação à distância e no desenvolvimento da autonomia e disciplina requeridas para o trabalho remoto (Sakuda & Vasconcelos, 2005; Mello, 2011). De acordo com o entrevistado 1, a unidade de análise não teve tempo de desenvolver tais treinamentos pois iniciou o trabalho remoto emergencialmente devido à pandemia.

Sobre às estruturas familiares, seis dos sete entrevistados diz ser auxiliado por seus conjugues, irmãos, pais e outros familiares com os quais convivem. A compreensão e o respeito pelo espaço e ambiente de trabalho dentro da dinâmica familiar são conquistados com diálogo e, em alguns casos, a separação física de um cômodo da casa que passa a ser tratado como o escritório. Diferentes áreas e personalidades têm disposições distintas a se adaptar ao trabalho remoto. Todavia, conhecer à estrutura familiar do colaborador e suas condições de vida pode ser um ponto chave no sucesso de iniciativas de “home office” (Dockery & Bawa, 2018).

Quando os entrevistados 2, 3, 5 e 6 foram questionados sobre o impacto do trabalho remoto sobre suas carreiras, relataram ganhos pessoais e profissionais. Dentre alguns impactos positivos foi citado o ganho de tempo adicional para estudo e especialização, o desempenho de novas funções e responsabilidades, a aprendizagem específica adquirida com o regime remoto,



maior senso de resiliência, ganhos financeiros, aquisição de uma visão empreendedora sobre sua própria área de trabalho e maior visibilidade por parte da empresa. Entretanto, os entrevistados 4 e 7 relataram impactos negativos às suas carreiras devido ao trabalho “home office”. Ambos descreveram uma estagnação em seu desenvolvimento na hierarquia da empresa, relatando que sentem menor reconhecimento das tarefas desempenhadas pelo colaborador remoto. Dados da literatura mostram que relações ruins e desconfiança entre o funcionário remoto e seu gestor podem gerar esses sentimentos de falta de reconhecimento (Nohara *et al.*, 2010) além do receio de má avaliação (Freitas, 2008), causando impactos na carreira dentro da estrutura organizacional (Mann *et al.*, 2000). Apesar de um melhor desempenho favorecer a construção da confiança no “home office”, também é necessário que gestores se façam presentes, dando suporte e supervisionando construtivamente, para que a confiança seja estabelecida com esforço mútuo.

Sobre autonomia de desempenho, saúde psicológica e impactos na qualidade de vida, 4 dos 7 entrevistados descreveram experiências positivas que lhes fizeram mais felizes, motivados, mais confiantes, organizados e menos estressados. Esses ganhos podem estar relacionados a liberdade de criação e de tomada de decisões que a unidade de análise permite a esses colaboradores, que relataram uma relação com seus gestores de respeito e confiança. Os demais entrevistados não relacionam o trabalho remoto com mudanças em sua qualidade de vida ou sentiram impactos negativos sobre seu bem-estar. Nesse sentido, alguns respondentes citaram problemas ergométricos e dores físicas causadas pela falta de uma estrutura apropriada de trabalho, tristeza e sentimento de distanciamento social. Especificamente sobre a saúde psicológica dos colaboradores, à distância física causada pelo “home office” pode ser agravada num cenário de isolamento. Em alguns casos, os funcionários remotos descrevem solidão social e profissional, fator responsável por uma série de questionamentos psicológicos que comprometem o desempenho. Logo, um plano eficiente de contato e “feedback” constantes e a reafirmação de valor devem entrar em prática para reduzir a sensação de afastamento (Freitas, 2008; Barros & Silva, 2010; Eom *et al.*, 2016; Liste & Harnish, 2019; Filardi *et al.*, 2020).

Avaliando a comunicação tanto com os colegas quanto com os gestores, houve novamente uma divisão de opiniões. Os respondentes 2, 3 e 6, relataram melhora na comunicação e apontam diversos benefícios das tecnologias digitais, como o acesso rápido e fácil. Soma-se a isso o fato de que estar “online” constantemente é um requisito de controle de presença e rendimento que permite essa interação direta.

Em contrapartida, foi descrito pelos entrevistados 1, 4, 5 e 7 uma piora na eficiência da comunicação, causada pelo uso dessas mesmas tecnologias. Ou seja, relataram que assuntos pessoais não tem mais espaço nas comunicações por canais oficiais. Além disso, existe sempre um senso de urgência nas comunicações, o que pode ser estressante. Isso demonstra os limites sobre o uso de tecnologias para mediar a comunicação. Baym *et al.* (2007) exploraram a comunicação humana e a qualidade de relacionamento entre colegas de trabalho que utilizaram por um tempo apenas telefone ou a internet para se comunicar. Eles notaram que a qualidade percebida das relações foi ruim, induzindo superficialidade. Um relato específico do entrevistado 4 descreve uma situação de treinamento remoto que, segundo o entrevistado, ocorre menos eficientemente que o presencial.



É importante destacar a ação da gestão de pessoas no fortalecimento de aspectos positivos e na redução dos pontos negativos para os colaboradores em “home office”. Líderes empoderadores, que concedem autonomia, estabelecem uma boa comunicação e confiam no seu time tendem a ter resultados melhores no trabalho à distância, definindo tarefas focadas em objetivos de curto prazo (Binci & Scafarto, 2019; Liste & Harnish, 2019). A comunicação clara e eficiente torna-se um aspecto essencial, evitando à perda de contato pessoal e de vínculo com as demandas de trabalho (Filardi *et al.*, 2020). Na verdade, o distanciamento de ambientes de trabalhos altamente competitivos ou hierarquizados pode estimular os colaboradores a demonstrarem mais proatividade. Apesar de não parecer o caso da unidade de análise avaliada, é importante que haja uma avaliação do perfil de cada funcionário por parte de seus gestores e pelos profissionais de gestão de capital humano, identificando traços desejáveis ao trabalhador remoto, como bom senso de autogestão e menor dependência para tomada de decisões (Mann *et al.*, 2000; Golden & Veiga, 2005). Vale ressaltar que adequação às tecnologias digitais não é um pré-requisito para o “home office”, uma vez que tal habilidade pode ser ensinada em cursos formadores.

Devido a esta posição central dos líderes em auxiliarem o bom funcionamento da experiência remota, os entrevistados foram questionados acerca de suas relações específicas com seus gestores e dos modos de controle de rendimento que foram usados quando passaram a atuar remotamente. Cerca de 70% deles disseram receber bons “feedbacks” apenas na conclusão das tarefas ou projetos, sentindo falta de “feedbacks” pontuais e de desempenho cotidiano. Também foi relatado pelo entrevistado 4 uma ausência de contato para discutir planos de carreira e de desenvolvimento. Contudo, os líderes da unidade de análise estudada foram descritos como acessíveis, transparentes, parceiros, responsáveis e pacientes. A sensação geral transmitida pelos entrevistados foi de liberdade de atuação sem julgamento de valores e com um diálogo pautado na confiança para a resolução de problemas, o que é descrito como ideal na literatura (Golden & Veiga, 2005; Binci & Scafarto, 2019).

Sobre os modos de avaliar o desempenho, a unidade de análise utiliza métodos qualitativos (frequência “online” em ferramentas e reuniões de acompanhamento de tarefas) e quantitativos (“software” de relatório de conclusão de atividades, métricas de engajamento em projetos, quantidade de entregas respeitando prazos pré-definidos). Essa diversidade de modos de avaliação, utilizando métricas quantitativas e parâmetros qualitativos, que foi descrita pelos entrevistados, é o caminho mais indicado para bons resultados de colaboradores remotos (Freitas, 2008).

Na transição ao trabalho remoto, todos os entrevistados relataram que foram auxiliados com equipamentos concedidos pela empresa. Além disso, um curto treinamento específico sobre trabalho remoto foi feito pelo setor de recursos humanos. Nota-se com isso o quão importante são as ações afirmativas por parte dos líderes e da Gestão de Pessoas em relação ao trabalho remoto. Primeiro, a comunicação clara de metas e tarefas, que precisa ser realizada com periodicidade (Mann *et al.*, 2000). Segundo o incentivo ao diálogo entre os membros das equipes, gerando confiança e entrosamento (Liste & Harnish, 2019). Terceiro, o apoio técnico concedido pela empresa por meio do custeio de equipamentos e de ferramentas digitais de amplo acesso que sejam “user-friendly” (ou amigáveis ao usuário), permitindo um contato pessoal rápido e eficiente (Eom *et al.*, 2016).



O curso motivacional do setor de RH feito na unidade de análise foi citado por diversos entrevistados como importante e positivo. O entrevistado 2, inspirado pelo novo cenário de trabalho e baseado em sua formação em Pedagogia, criou um projeto semanal em conjunto com o setor de Gestão de Pessoas intitulado Pausa Motivacional. Neste encontro semanal, de maneira descontraída e interativa, os colaboradores da área de Marketing se reuniam virtualmente para discutir temas variados, como trabalho em equipe.

No encerramento das entrevistas, os participantes deste estudo foram indagados sobre qual modo de trabalho escolheriam entre o presencial e o remoto. Dentre os que escolheram o regime de trabalho presencial (entrevistados 1, 2 e 4), destacam-se os seguintes motivos: melhor contato pessoal, maior interação e troca de opiniões, efetividade do trabalho em equipe, desenvolvimento pessoal priorizado, maior facilidade em receber ajuda, melhor estrutura física para trabalhar e melhor controle das atividades.

Os entrevistados 3, 5 e 6 preferem o trabalho remoto, listando como principais razões a melhor qualidade de vida, mais tempo com a família, ganhos financeiros, maior conforto, melhor rendimento, mais tempo para lazer e desenvolvimento pessoal, autonomia no desempenho das tarefas e menos estresse relacionado ao deslocamento.

Curiosamente, o entrevistado 7 não optou por nenhum dos regimes destacados. Segundo sua opinião, o modelo de trabalho mais efetivo seria um modo híbrido de trabalho, reunindo as vantagens e eliminando os problemas associados tanto ao regime presencial quanto ao remoto.

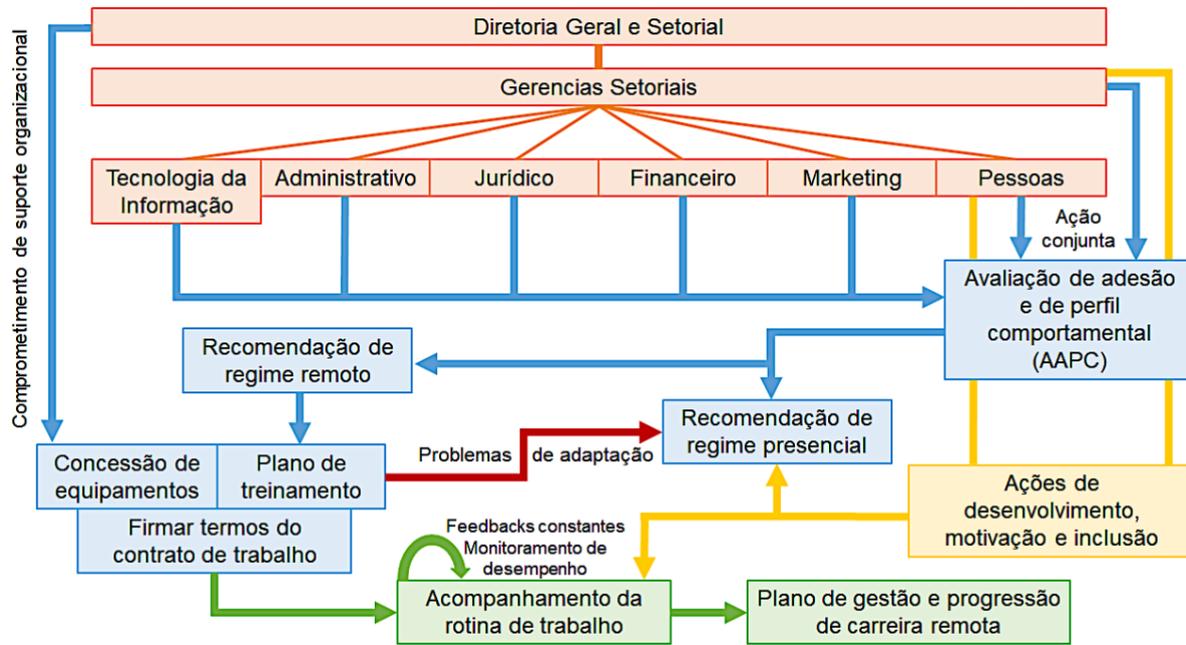
Com as entrevistas encerradas e de posse de todo o material coletado, fica evidente o papel de destaque da gestão de pessoas em estimular, motivar, treinar, comunicar e acompanhar o desenvolvimento dos funcionários durante o trabalho remoto. Apesar de apresentar algumas dificuldades específicas ao modo de gestão à distância, os benefícios para cada colaborador refletem diretamente no bom desempenho da organização, cumprindo assim o papel vital da gestão de pessoas de valorizar o capital humano dentro dos processos corporativos.

### **3.1. PROPOSTA DE FRAMEWORK**

Baseado nos dados coletados foi possível esquematizar um diagrama geral para a gestão de pessoas em regime de trabalho remoto ou híbrido (Figura 1). Esse exemplo é primordialmente uma releitura do modelo clássico de gestão remota, adicionando passos didáticos que facilitem sua aplicação em empresas de pequeno e médio porte do setor de TIC, similares a unidade de análise avaliada. Vale ressaltar que esse “framework” é aberto, podendo ser adaptado e expandido para atender demandas específicas de cada organização.



**Figura 1.** Principais componentes do “Framework” de Gestão Remota do Capital Humano



Fonte: estruturado e adaptado de Couto (2020)

O “*framework*” começa com a ação conjunta do setor de Gestão de Pessoas e dos Gerentes dos demais setores realizando uma avaliação de adesão e de perfil comportamental (AAPC), na qual serão procurados, concomitantemente com a avaliação do processo admissional, traços e caracteres desejáveis ao modo de trabalho remoto, tais como forte autogestão, bom senso de organização e baixa dependência de orientação para tomada de decisões (Golden & Veiga, 2005). Funcionários em regime presencial podem ser avaliados por meio do AAPC para uma possível transferência para o “*home office*”. Além disso, é importante identificar o desejo do funcionário em atuar remotamente, juntamente com às suas condições estruturais e familiares, que podem ou não serem impeditivas. Os perfis inadequados ou nos quais sejam identificados traços que requerem desenvolvimento podem ser aconselhados a seguir o regime presencial. Com a realização de capacitação específica (em cursos externos ou ofertados pela própria empresa) esses colaboradores podem se tornar aptos a vivenciar o “*home office*”.

Os perfis recomendados ao trabalho remoto pelo AAPC podem ser indicados diretamente para um período de desenvolvimento para esse regime de trabalho por meio de um plano de treinamento. Durante esse período, deve-se orientar os colaboradores sobre noções de responsabilidade, expectativa dos gestores e da organização, informações sobre os valores e cultura da empresa, determinar os limites profissionais e pessoais durante o expediente e demonstrar o uso de tecnologias para o trabalho remoto em equipe. Assim, o aprendizado ocorre “*on-the-job*” (na experiência de trabalho), pautado em vivências reais e problemáticas diárias, além de agendar visitas presenciais durante o treinamento que permitem moldar as práticas em curso por meio de “*feedback*” construtivo aliado à experiência do funcionário.

Gerentes de setores, profissionais de gestão de pessoas e o colaborador devem se reunir ao final do período de treinamento para avaliar a adaptação ao regime “*home office*”. Caso o próprio colaborador demonstre insegurança, dificuldade ou insatisfação, somado a percepção de



performance da gerência, deve-se determinar um período mais longo de treinamento, ou se o colaborador deve passar para o regime presencial (fluxo identificado como problemas de adaptação na Figura 1). Nesse momento, é essencial garantir por meio do relato do colaborador se este identificou impedimentos de ordem externa previamente não capturados pela AAPC para que haja um bom desempenho do trabalho remoto. Se a adaptação for considerada positiva, deve-se firmar detalhadamente os termos do contrato de trabalho do colaborador. Pode ficar explícito, por exemplo, à parcela de suporte financeiro que será destinada pela organização para o aparelhamento ou adequação da casa do funcionário, bem como a flexibilidade dos horários de trabalho e o comprometimento com práticas de ergonomia e de segurança no trabalho, garantindo a manutenção da saúde e redução de acidentes associados ao trabalho fora do ambiente organizacional.

Um ponto essencial dessa etapa é garantir o comprometimento de suporte organizacional provido pela diretoria da organização, assegurando tanto a concessão dos equipamentos básicos necessários quanto a compreensão dos acordos trabalhistas específicos para o trabalho remoto.

O acompanhamento da rotina de trabalho deve ser feito tanto pelo gerente ou líder direto quanto pela equipe de gestão de pessoas, que precisam estar em sintonia e comunicação constante. É vital estabelecer métricas de avaliação de desempenho ao longo do tempo (baseadas em trabalhos finalizados, pesquisas de satisfação, entregas realizadas dentro dos prazos estabelecidos, entre outros) bem como criar uma rotina de “feedback” rápido e direto. Uma estratégia para evitar parte das desvantagens do “home office”, como o isolamento, e manter o comprometimento elevado é instituir ações de desenvolvimento, motivação e inclusão presenciais (fluxo em amarelo da Figura 1). Essas podem ser estruturadas, como cursos, palestras e dinâmicas, ou semiestruturadas e informais, como “*happy hours*”, comemorações ou eventos de “networking” entre os diferentes setores.

Por fim, é importante prever e montar individualmente planos e políticas de gestão e progressão de carreira para empregados remotos. Esses planos podem conter um sistema de capacitação em comunicação virtual e liderança (Klerk, 2010; Mury, 2020). Isso contribui para a formação de futuros líderes, o que auxilia nos aspectos de sucessão e retenção de talentos.

O diálogo e a comunicação clara são as chaves para o bom desenvolvimento do trabalho remoto. Ouvir de maneira ativa e permitir que o colaborador compartilhe dificuldades, frustrações, dúvidas ou ideias contribuirá para a formação de um laço de confiança mais estável, o que favorece a estabilidade e à contínua satisfação desses profissionais.

### 3.2.PERSPECTIVAS FUTURAS

As relações de trabalho no cenário nacional e internacional pós-pandemia certamente serão repensadas ao menos por uma parcela das organizações. Descobrir que o trabalho remoto funciona e pode ser economicamente mais rentável tanto para o funcionário quanto para o empregador poderá ser um dos maiores motivadores da instauração de regimes híbridos ou 100% “*home office*” em setores como o de informação, serviços e “*e-commerce*”.

Como o trabalho remoto envolve o uso constante de mecanismos tecnológicos e demanda o estabelecimento de laços de confiança, é necessário que gestores deixem de querer exercer



controle extremo e passem a investir na capacitação para a autogestão de seus colaboradores. Adicionalmente, ao invés de hierarquias rígidas e burocráticas, redes de colaboração contribuem para a construção de um organismo corporativo competente e funcional, bem articulado e muito mais capaz de sobreviver diante de cenários caóticos que demandam alta capacidade de adaptação.

Para a formação de tais redes colaborativas, a gestão de pessoas assume papel de protagonista. É preciso buscar a inclusão de diversidade nos quadros de funcionários em todos os níveis. Essa inclusão deve contemplar não apenas a identidade de gênero, mas também diversas etnias e culturas (Garcia, 2017; Lima & Vaz, 2020). Uma ação de inclusão que é favorecida pelo “home office” é a admissão de pessoas com deficiência ou limitação motora, anulando barreiras físicas que poderiam limitar seu acesso ao ambiente de trabalho (Anderson, Bricout, & West, 2001).

Para que ocorra sem problemas legais, o trabalho remoto requer cuidado e atenção dos gestores de pessoas e dos departamentos jurídicos frente a fixação de diretrizes claras no contrato de trabalho. Dentre os avanços do contrato específico para o regime remoto inclui-se o fornecimento de equipamentos e infraestrutura para o desempenho de tarefas remotas (como computador e acesso à internet), o reembolso de despesas relacionadas ao trabalho que sejam eventualmente arcadas pelo colaborador, as regras de ergonomia para manutenção da saúde, que devem ser seguidas pelo funcionário, e o estabelecimento de medidas de controle de trabalho através de métricas associadas a tarefas executadas e não somente a horários fixos (Esteban, Fiori, Ramadan, Sá, & Gimenez, 2018). É evidente que as relações legais entre empresa-empregado sobre trabalho remoto ainda sofrerão ajustes no futuro para adequar demandas individuais. Os profissionais de gestão de pessoas precisam se manter atualizados e, em muitos casos, poderão ser contribuintes ativos nas mudanças por representarem a interface de relacionamentos entre funcionários e organizações.

Não se pode esperar que todo e qualquer trabalhador presencial consiga se adaptar instantaneamente ao “home office”. Por isso, as iniciativas como as da unidade de análise deste estudo, que desenvolveu um curso rápido para sanar dúvidas e auxiliar tanto emocional quanto operacionalmente a transição dos colaboradores para o trabalho a distância, precisam ser difundidas. Capacitação e treinamento são tarefas da gestão de pessoas, mas esses profissionais também precisam de investimento e orientação para poder desempenhar suas funções. Além disso, novas formas de motivar e dialogar através do uso criativo de tecnologias de interação social pode facilitar o papel dos responsáveis pela gestão de pessoas, para que eles também possam usufruir das vantagens do trabalho remoto.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir das observações realizadas nas entrevistas com funcionários que experienciaram o trabalho à distância na unidade de análise selecionada e da revisão da literatura recente, conclui-se que a modalidade de trabalho remoto apresenta um panorama favorável de expansão, tanto no Brasil quanto no mundo, especialmente em setores que lidam diretamente com tecnologia, informação e prestação de serviços e bens não materiais. É importante ressaltar que a adequação a esse regime de trabalho pode ser afetada pelo padrão de vida e qualificação do funcionário, por sua estrutura familiar e pela distância e tempo de deslocamento gastos até a empresa. Este



Citação (APA): Dextro, R. B., & Gonçalves, M., Filho (2021). Proposta de framework de gestão do capital humano para o trabalho remoto. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 7(3), 85-105.

estudo aponta os desafios específicos do “home office” para a área de gestão de pessoas, com o isolamento social e profissional percebido pelos funcionários sendo um dos mais relevantes e que precisa ser considerado nos planos de gestão das carreiras remotas. São descritas algumas sugestões para lidar com os dilemas relacionados à rotina de trabalho dos responsáveis pela gestão de pessoas que atuarem remotamente ou que fizerem parte de organizações que adotam esse regime de trabalho para seus colaboradores, como o uso de comunicação ativa e feedback construtivo por parte dos líderes, monitoramento de desempenho embasado em diversos parâmetros quantitativos e qualitativos, treinamento em ferramentas e diretrizes de trabalho associadas ao “home office” e identificação de perfis mais direcionados ao trabalho à distância. Contudo, a principal e real contribuição desta pesquisa é a proposição de um “Framework” de Gestão Remota do Capital Humano para empresas de pequeno e médio porte da área de TIC e automação comercial. Por fim, seria benéfico para a contínua adesão do “home office” nas empresas a aplicação de versões atualizadas do modelo de gestão remota, como o exemplo apresentado neste estudo, que contemplem de maneira ampla as particularidades deste regime laboral incluindo mecanismos de avaliação de desempenho, tanto de gestores quanto de colaboradores, baseados em percepção de satisfação, capacitação para a comunicação virtual e para uma liderança assertiva e positivista.

## 5. AGRADECIMENTOS

PECEGE, MBA em Gestão de Pessoas.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderson, J., Bricout, J. C., & West, M. D. (2001). Telecommuting: Meeting the needs of businesses and employees with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 16, 97-104.
- Bailey, K. (2008). *Methods of social research* (4a ed.). US: Free Press. 592 p.
- Barros, A. M., & Silva, J. R. G. D. (2010). Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell BR. *Cadernos EBAPE. BR* 8, 71-91.
- Basile, K. A., & Beauregard, T. A. (2016). Strategies for successful telework: How effective employees manage work/home boundaries. *Strategic HR review*, 15(3), 106-111.
- Baym, N. K., Zhang, Y. B., Kunkel, A., Ledbetter, A., & Lin, M. C. (2007). Relational quality and media use in interpersonal relationships. *New media & society*, 9, 735-752.
- Binci, D., & Scafarto, F. (2019). Leadership for Digital Working: Towards a Contextual Ambidextrous Approach. In M. Franco (Ed.), *Digital Leadership-A New Leadership Style for the 21<sup>st</sup> Century*. Italy: IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.90370>
- Cacioppo, J. T., Hawkley, L. C., Norman, G. J., & Berntson, G. G. (2011). Social isolation. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1231, 17.
- Chen, K., Wang, M., Huang, C., Kinney, P. L., & Anastas, P. T. (2020). Air pollution reduction and mortality benefit during the COVID-19 outbreak in China. *The Lancet Planetary Health*, 4(6), 210-212.
- Comitê Gestor de Internet no Brasil. (2020). *Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nos domicílios brasileiros: TIC Domicílios 2019*. <https://data.cetic.br/cetic/>.



Citação (APA): Dextro, R. B., & Gonçalves, M., Filho (2021). Proposta de framework de gestão do capital humano para o trabalho remoto. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 7(3), 85-105.

- Constantinou, C. S., Georgiou, M., & Perdikiogianni, M. (2017). A comparative method for themes saturation (CoMeTS) in qualitative interviews. *Qualitative research*, 17, 571-588.
- Costa, I. D. S. A. D. (2007). Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. *Revista de Administração Pública*, 41, 105-124.
- Costa, I. D. S. A. D. (2013). Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendedorismo de si. *Cadernos EBAPE. BR*, 11, 462-474.
- Couto, P. (2020). Scrum e Personal Software Process: um framework de gestão de projeto para desenvolvedores standalone. Repositórios PUC Goiás. Recuperado de <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/1039>
- Dockery, A. M., & Bawa, S. (2018). When Two Worlds Collude: Working from Home and Family Functioning in Australia. *International Labour Review*, 157, 609– 630.
- Dutheil, F., Baker, J. S., & Navel, V. (2020). COVID-19 as a factor influencing air pollution?. *Environmental Pollution*, 263, 114466.
- Eom, S. J., Choi, N., & Sung, W. (2016). The use of smart work in government: Empirical analysis of Korean experiences. *Government Information Quarterly*, 33, 562-571.
- Esteban, C., Fiori, C. A., Ramadan, P. A., Sá, E. C., & Gimenez, M. J. (2018). 1177 Home-office: new challenges for occupational health and safety. *Occupational Medicine*, 75(2), 379.
- Eurostat. (2018). *Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status (%)*. Eurostat data sheets. Recuperado de <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20180620-1>
- Figueiredo, J. A. L. (2021). Os Desafios de uma Liderança Digital. *Revista de Administração Contemporânea*, 25, e210043-e210043.
- Filardi, F., Castro, R. M. P., & Zanini, M. T. F. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos EBAPE*, 18, 28-46.
- Fincato, D. P., & Andrade, A. S. (2018). Home office: direitos fundamentais, meio ambiente laboral e reforma trabalhista. *Revista de Direito Econômico e Socioambiental*, 9, 281-300.
- Fleury, M. T. L., & Werlang, S. R. C. (2017). Pesquisa aplicada: conceitos e abordagens. *Anuário de Pesquisa 2016-2017*, São Paulo, 5, p. 10-15.
- Freitas, S. R. D. (2008). Teletrabalho na administração pública federal: uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do INPI (Dissertação de mestrado). Fundação Getúlio Vargas, FGV, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <https://hdl.handle.net/10438/3522>
- Freitas, W. R., & Jabbour, C. J. (2011). Utilizando estudo de caso (s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. *Revista Estudo & Debate*, 18(2), 7-22.
- Freitas, E. D., Ibarra-Espinosa, S. A., Gavidia-Calderón, M. E., Rehbein, A., Abou Rafee, S. A., Martins, J. A., Martins, L. D., Santos, U. P., Ning, M. F., Andrade, M. F., & Trindade, R. I. (2020). Mobility Restrictions and Air Quality under COVID-19 Pandemic in São Paulo, Brazil. *Preprints*. <https://doi.org/10.20944/preprints202004.0515.v1>
- Ganong, L. H. (1987). Integrative reviews of nursing research. *Research in nursing & health*, 10, 1-11.
- Garcia, J. G. (2017). Orientação sexual e discriminação: um experimento no mercado de trabalho paulistano (Doctoral dissertation). Repositório digital FGV. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10438/18884>



Citação (APA): Dextro, R. B., & Gonçalves, M., Filho (2021). Proposta de framework de gestão do capital humano para o trabalho remoto. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 7(3), 85-105.

- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de empresas*, 35, 20-29.
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of management*, 31, 301-318.
- Gomes, A. A. (2008). Estudo de caso-Planejamento e métodos. *Nuances: estudos sobre Educação*, 15(16), 215-221.
- Gunther, H., & Júnior, J. L. (2012). Perguntas abertas versus perguntas fechadas: uma comparação empírica. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 6, 203-213.
- Kearney, E., Shemla, M., Knippenberg, D., & Scholz, F. A. (2019). A paradox perspective on the interactive effects of visionary and empowering leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 155, 20-30.
- Klerk, S. (2010). The importance of networking as a management skill. *South African journal of business management*, 41, 37-49.
- Lawson, B., Petersen, K. J., Cousins, P. D., & Handfield, R. B. (2009). Knowledge sharing in interorganizational product development teams: The effect of formal and informal socialization mechanisms. *Journal of Product Innovation Management*, 26, 156-172.
- Lazarte, E.S. (2017). Trabalho remoto: percepção dos membros de uma equipe virtual sobre fatores que exercem influência em seu desempenho (Trabalho de conclusão de curso Bacharelado em Administração). Universidade de Brasília, Brasília, Brasil. Recuperado de <https://bdm.unb.br/handle/10483/17575>
- Lima, T. C. S. D., & Miotto, R. C. T. (2007). Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. *Revista Katálisis*, 10, 37-45.
- Lima, I. F. M., & Vaz, D. V. (2020). O setor público é mais igualitário para o negro que o setor privado no Brasil? *Revista Econômica do Nordeste*, 51, 89-107.
- Lister, K., & Harnish, T. (2019). Telework and its effects in the United States. In J. C. Messenger (Ed.), *Telework in the 21st Century* (pp. 128-170). Edward Elgar Publishing.
- Maia, F. L., Müller, R., & Bernardo, K. A. S. (2020). O trabalho remoto no secretariado: panorama da realidade brasileira a partir do cenário do COVID-19. *Revista Expectativa*, 19, 118-137.
- Mann, S., Varey, R., & Button, W. (2000). An exploration of the emotional impact of teleworking via computer-mediated communication. *Journal of managerial Psychology*, 15(7), 668-690.
- Martino, V., & Wirth, L. (1990). Telework: A new way of working and living. *Int'l Lab. Rev.* 129, 529.
- Mascarenhas, A. O. (2020). *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica*. Cengage Learning.
- Mateyka, P. J., Rapino, M., & Landivar, L. C. (2012). Home-based workers in the United States: 2010. *Suitland: US Department of Commerce, Economics and Statistics Administration*, US Census Bureau. Recuperado de <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/benefits/Documents/p70-132.pdf>
- Mello, A. A. A. (2011). O uso do teletrabalho nas empresas de call center e contact center multiclientes atuantes no Brasil: estudo para identificar as forças propulsoras, restritivas e contribuições reconhecidas (Doctoral dissertation) Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil. <https://doi.org/10.11606/T.12.2011.tde-16082011-154156>



Citação (APA): Dextro, R. B., & Gonçalves, M., Filho (2021). Proposta de framework de gestão do capital humano para o trabalho remoto. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 7(3), 85-105.

- Mury, R. (2020). *Como estamos mantendo a cultura do Nubank viva trabalhando de casa*. Nubank website. Recuperado de <https://blog.nubank.com.br/nubank-cultura-trabalhar-de-casa/>
- Nohara, J. J., Acevedo, C. R., Ribeiro, A. F., & Silva, M. M. (2010). O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. *INMR-Innovation & Management Review*, 7, 150-170.
- Olló-López, A., Goñi-Legaz, S., & Erro-Garcés, A. (2020). Home-based telework: usefulness and facilitators. *International Journal of Manpower*. <https://doi.org/10.1108/IJM-02-2020-0062>
- Olson, M. H. (1983). Remote office work: changing work patterns in space and time. *Communications of the ACM*, 26, 182-187.
- Pollettini, S. M. T., Tortosa, T., & Neto, J. M. F. A. (2020). Análise da percepção de mudanças comportamentais em sujeitos em modalidade de trabalho remoto durante a pandemia: experiências vividas. *Interciência & Sociedade*, 5, 433-461.
- Raup, F. M., & Beuren, I. M. (2006). Metodologia da pesquisa aplicável às ciências. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, pp.76-97.
- Roman-Gonzalez, A., & Vargas-Cuentas, N. I. (2020). Variation of Aerosol Pollution in Peru during the Quarantine Due to COVID-19. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 11(4), 47-50.
- Sakuda, L. O., & Vasconcelos, F. D. C. (2005). Teletrabalho: desafios e perspectivas. *Organizações & Sociedade*, 12, 39-49.
- Schneider, S., & Schmitt, C. J. (1998). O uso do método comparativo nas Ciências Sociais. *Cadernos de Sociologia, Porto Alegre*, 9(1), 49-87.
- SEBRAE-NA/ Dieese. (2013). *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013*, p. 17. Recuperado de [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf)
- Silva, M. A. C. (2020). Práticas de liderança em tempos de isolamento social. *Caderno Marista de Educação*, 11, e39269-e39269.
- Soares, A. (1995). Teletrabalho e comunicação em grandes CPDs. *Revista de Administração de Empresas*, 35, 64-77.
- Taschetto, M., & Froehlich, C. (2019). Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*, 9(3) ISSN-e: 2237-1427.
- Toledo, A. T. (2020). Trabalho remoto no serviço público: o novo normal? *Boletim Economia Empírica*, 1(3), 31-37.
- Toledo, L. A., & Shiaischi, G. F. (2009). Estudo de caso em pesquisas exploratórias qualitativas: um ensaio para a proposta de protocolo do estudo de caso. *Revista da FAE*, 12(1), 103-119.
- Tremblay, D. G. (2002). Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers. *Women in Management Review*, 17(3), 157-170.

