



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

VINÍCIUS BANDEIRA RODRIGUES

**O HOME OFFICE E A GESTÃO: DESAFIOS DOS GESTORES
REMOTOS E O USO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

**João Pessoa
2024**

VINICIUS BANDEIRA RODRIGUES

**O HOME OFFICE E A GESTÃO: DESAFIOS DOS GESTORES
REMOTOS E O USO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Orientador(a): Dra. Amanna Ferreira Peixoto.

**JOÃO PESSOA
2024**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *campus* João Pessoa

R696h Rodrigues, Vinicius Bandeira.

O home office e a gestão : desafios dos gestores remotos e o uso de sistemas de informação / Vinicius Bandeira Rodrigues. – 2024.

36 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração)
– Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2024.

Orientação : Profa. Dra. Amanna Ferreira Peixoto.

1. *Home office.* 2. Teletrabalho. 3. Gestão. 4. Sistemas de Informação. I. Título.

CDU 004.771:349.245(043)



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA

FOLHA DE APROVAÇÃO

VINÍCIUS BANDEIRA RODRIGUES
Matrícula 20221460002

**O HOME OFFICE E A GESTÃO: DESAFIOS DOS GESTORES REMOTOS E O USO
DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em 18 de setembro de 2024 às 16h no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em ADMINISTRAÇÃO.

Resultado: 91,7

João Pessoa, 18 de setembro de 2024.

BANCA EXAMINADORA:
(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Dra. Amanna Ferreira Peixoto (IFPB)

Orientador(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- Amanna Ferreira Peixoto, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 18/09/2024 17:55:49.
- Arielle Pinto Silva, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 18/09/2024 18:02:55.
- Raissa de Azevedo Barbosa, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 19/09/2024 08:47:09.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 16/09/2024. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código 606476
Verificador: ff21fa7247
Código de Autenticação:



RESUMO

A atual pesquisa buscou analisar os desafios de gestores remotos com a gestão e treinamento de uma equipe em *home office* e com o uso de sistemas de informação. Os gestores são responsáveis por liderar times de um *call center* de uma empresa situada no estado de Utah, Estados Unidos. Com o advento da COVID-19 e do desenvolvimento e evolução das tecnologias, o *home office* tem se mostrado modalidade essencial para que as empresas continuem a crescer, diminuam seus custos e até mesmo importem mão de obra para suprir suas necessidades. Porém, os gestores ainda enfrentam sérios desafios. Por isso, decidiu-se analisar as dificuldades dos gestores remotos e como os sistemas de informação estão interligados a isso. A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas com cinco gestores, tendo os dados analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Foram identificados desafios com relação à transparência e comunicação, falta de confiança, além conflito vida pessoal-trabalho. Ainda foram identificados problemas com os sistemas de informação da empresa, os quais contribuíram para uma má experiência da gestão.

Palavras-chave: *Home office*. Teletrabalho. Gestão. Sistemas de informação.

ABSTRACT

The present study aimed to analyze the challenges faced by remote managers in the management and training of a home office team, as well as in the use of information systems. The managers are responsible for leading teams at a call center for a company based in Utah, United States. With the advent of COVID-19 and the development and evolution of technologies, the home office has proven to be an essential modality for companies to continue growing, reduce costs, and even outsource labor to meet their needs. However, managers still face serious challenges. Therefore, this study sought to examine the difficulties faced by remote managers and how information systems are interconnected with these challenges. The research was conducted through interviews with five managers, and the data were analyzed using content analysis techniques. Challenges related to transparency and communication, lack of trust, and the work-life conflict were identified. Problems with the company's information systems, which contributed to a poor management experience, were also reported.

Keywords: Home office. Telework. Management. Information systems.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Modalidades do teletrabalho e suas definições.....	13
FIGURA 2: Teletrabalho e <i>home office</i>	14
FIGURA 3: Gestores participantes.....	17

APÊNDICES

APÊNDICE 1 - Perguntas da entrevista com gestores S1, TL1, TL2 e TL3	33
APÊNDICE 2 - Perguntas da entrevista com gestor E1	34

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SOBRATT: Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades
UnB: Universidade de Brasília
IFPB: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
1.1	Objetivos.....	9
<i>1.1.1</i>	<i>Objetivo Geral.....</i>	<i>9</i>
<i>1.1.2</i>	<i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>10</i>
2	TELETRABALHO	11
2.1	Definições na literatura.....	12
2.2	<i>Home office</i> e seus desafios	14
3	METODOLOGIA.....	16
3.1	A empresa.....	16
3.2	Os entrevistados.....	16
3.3	A empresa.....	16
3.4	Os entrevistados.....	17
3.5	Técnicas de análise de dados.....	18
4	ANÁLISE DE DADOS	19
4.1	As dificuldades de gerir, treinar e acompanhar uma equipe remota	19
4.2	O ambiente remoto.....	21
4.3	A “gestão dos gestores”.....	24
4.4	A gestão e os sistemas de informação.....	25
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27
	REFERÊNCIAS.....	29
	APÊNDICES	33

1 INTRODUÇÃO

Há muito tempo a indústria e, conseqüentemente, o mercado em geral sofrem constantes revoluções, trazendo inovação ao mundo. A Revolução Industrial do início do século XVIII tem exercido influência na revolução tecnológica que vivemos até os dias de hoje (Cavalcante; Silva, 2011), nos levando à Quarta Revolução Industrial. Segundo Schwab (2016, p. 24), maior propagador do termo “Quarta Revolução Industrial”, “a escala e a amplitude da atual revolução tecnológica irão desdobrar-se em mudanças econômicas, sociais e culturais de proporções tão fenomenais que chega a ser quase impossível prevêê-las”.

Algumas dessas mudanças já estão conosco há algum tempo e outras estão se tornando conhecidas à medida que a tecnologia evolui. O *home office* ou trabalho remoto é parte dessa evolução. Esta modalidade de trabalho permite, segundo Nogueira e Patini (2012), que empresas estruturadas em uma cidade contratem colaboradores residentes em outras cidades, tornando isso uma nova questão para os gestores. Obviamente, isso também pode ser disponibilizado para colaboradores que estejam na mesma cidade da sede de uma empresa.

Devido à pandemia mundial de COVID-19, o mundo que nós conhecemos mudou e muitos processos também foram alterados. Com isso, a adoção do isolamento e distanciamento social como ferramenta de combate à enfermidade (Mendes *et al.* 2020) levaram organizações no mundo todo a repensar repentinamente sua forma de trabalho e demitir ou realocar centenas de milhares de colaboradores, tornando o trabalho remoto uma modalidade extremamente popular.

Segundo Gatti *et al.* (2018) em 2014 cerca de 15% das empresas brasileiras adotaram o sistema *home office* em suas atividades. Já segundo o Pacini *et al.* (2023), em 2021 cerca de 57,5% das empresas no Brasil adotaram a modalidade remota. Em 2022, com o final da pandemia e a flexibilização das medidas de contaminação esse número caiu para 32,7%.

De acordo com a pesquisa do *Pew Research Center* (2023) nos Estados Unidos, antes de 2020 somente 7% dos postos de trabalho podiam ser executados em *home office*. Com a pandemia esse número subiu para 55% em outubro de 2020, tendo uma baixa em janeiro de 2022 para 43%. Os últimos resultados mostraram que cerca de 35% dos trabalhadores ainda podem exercer suas funções de forma remota e em tempo integral.

Uma das ideias que ajudam o teletrabalho a crescer exponencialmente é o pensamento de que essa modalidade empodera o trabalhador (Pyöriä, 2011). Essa visão, é trazida pela sensação de liberdade e flexibilidade que o *home office*, em essência, pode trazer.

Em adição a isso, o *offshoring* ou o provisionamento de produtos e serviços advindos de localidades em outros países (Davis *et al.*, 2006), também está contribuindo positivamente para o crescimento do *telework*. Isso porque em outros países o custo operacional pode ser muito menor, incluindo também *call-centers*. (Davis *et al.*, 2006).

Porém, uma das dificuldades do gerenciamento do teletrabalho é a forma como este é enxergado: “(..) trabalho remoto é uma maneira de organizar o trabalho, não um tipo de relacionamento empregatício” (Pyöriä, 2011, p. 390). Ainda segundo o autor, outra dificuldade é a cultura de gestão dentro das empresas, pois muitos diretores não querem perder o seu poder, e preferem um controle e monitoramento maior das ações em detrimento de uma flexibilidade que pode ser trazida pelo trabalho remoto.

Nogueira e Patini (2012) afirmam que a tecnologia é fundamental na maneira em que o gestor de pessoas trabalha com o colaborador, e aqui podemos também incluir principalmente o trabalhador remoto, que pode não possuir relacionamento tão próximo à gestão por conta de seu modelo de trabalho. A tecnologia, como mencionada por Nogueira e Patini (2012) acima, pode ser também interpretada como um sistema de informação que possa aproximar o gestor ao seus liderados e também proporcionar treinamento aos mesmos.

Portanto, muitas empresas e seus colaboradores sentem a necessidade de um gerenciamento adequado do trabalho executado de maneira remota. O presente trabalho busca responder ao seguinte problema de pesquisa: quais são os principais desafios dos gestores remotos quanto à gestão e treinamento de suas equipes?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar os desafios dos gestores remotos de um *call center* quanto ao treinamento e gerenciamento de suas equipes.

1.1.2 Objetivos Específicos

1. Identificar os principais desafios enfrentados no treinamento e gerenciamento de colaboradores remotos em um *call center*.
2. Investigar práticas atuais da empresa no uso de sistemas de informação para treinamento e gerenciamento de colaboradores remotos.
3. Propor recomendações para melhoria do treinamento e gerenciamento de colaboradores remotos no *call center*.

Este trabalho visa contribuir na adoção de estratégias para melhoria dos fluxos de trabalho e da produtividade dos colaboradores em *home office*, proporcionando um avanço no estudo e no desenvolvimento de técnicas de gerenciamento e treinamento dos colaboradores em trabalho remoto. Assim também, o presente artigo busca preencher lacunas no campo da literatura acadêmica, incentivando principalmente outros estudos sobre a gestão de colaboradores remotos em *call centers*, quais dificuldades são enfrentadas e como os sistemas de informação podem impactar o desempenho.

2 TELETRABALHO

Com a revolução industrial e a evolução de tecnologias ocorrendo exponencialmente, o século XIX tornou-se um celeiro de brilhantes ideias. Vem daquele século um relato de que J. Edgard Thompson criou um sistema privado de telégrafos para gerir grupos remotos de sua empresa férrea. O proprietário da *Penn Railroad* teve essa ideia em 1857, criando assim uma forma de acompanhar as operações que eram realizadas fora da sede da empresa (Silva, 2023).

Há ainda outros relatos de pessoas que se aventuraram em criar diferentes modalidades de teletrabalhos. Entretanto, é Jack Nilles quem é considerado o pai do teletrabalho. Ele era responsável por desenhar veículos espaciais para a NASA no início dos anos 1970. Ele sugeriu que os colaboradores trabalhassem de casa para evitar deslocamentos, congestionamentos e perda de tempo nesses trajetos (Silva, 2023).

Se ao redor do mundo temos mais informações sobre a origem do teletrabalho, não há, porém, muitos registros acerca da chegada do teletrabalho no Brasil. Após algumas pesquisas é possível encontrar poucos que comentam a respeito da chegada dessa modalidade ao Brasil. Goulart (2009) ensina que o teletrabalho chegou oficialmente no Brasil através do Seminário Home Office/Telecommuting – Perspectivas de Negócios e de Trabalho para o 3º Milênio, em 1999 (Goulart, 2009, apud LIMA, 2022; SANTOS, 2021).

Logo em seguida, em 1999, a SOBRATT - Sociedade Brasileira de Teletrabalho surge como uma sociedade civil, sem fins lucrativos, com a finalidade de elucidar o teletrabalho em território nacional (SOBRATT, 2024). A SOBRATT também surge com o objetivo de lutar pelo bem estar e qualidade de vida dos trabalhadores remotos, assim como busca desmistificar o teletrabalho no Brasil, tendo participado inclusive de discussões de projetos de lei que buscam melhorar a vida do trabalhador remoto.

Apesar disso, o país tardou em reconhecer legalmente a modalidade laboral remota. Somente em meados de 2011 que as primeiras menções e reconhecimentos legislativos ao teletrabalho foram feitos, com a Lei nº 12.551/2011, a qual diz:

Art. 6º Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego.

Parágrafo único. Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio. (NR) (Brasil, 2016).

Entre os anos de 2016 e 2017, a Reforma Trabalhista (Lei nº 13.467 de 13/07/2017) adicionou ao texto da Consolidação das Leis do Trabalho a modalidade do teletrabalho e a regulamentou em território nacional. Porém, o teletrabalho não estava no Projeto de Lei (PL 6787/2016) que deu origem à lei posterior. Somente após inquirição popular, com participação de organizações como a SOBRATT e também especialistas no assunto, o trabalho remoto foi adicionado ao texto (Brasil, 2016; Fincato, 2020).

Todos os movimentos que buscaram tornar o teletrabalho legal e disseminá-lo entre as empresas surtiram efeito. De acordo com a “Pesquisa *home office* 2022” da SAP Consultoria - em parceria com a UnB e a SOBRATT - cerca de 86% das 460 empresas participantes da pesquisa adotam o trabalho remoto em algum grau. Além disso, cerca de 54% das empresas praticam o *home office* há cerca de 1 ou 2 anos, mostrando o crescimento exponencial causado pela pandemia da COVID-19 (SAP, 2022).

Portanto, o assunto ainda engatinha em nosso país e é cercado de preconceito e rejeição. Uma das causas para a dificuldade de dispersão do teletrabalho em âmbito nacional pode ser atribuída à falta de clareza em suas definições, algo que precisa de clarificação.

2.1 Definições na literatura

Para entendermos melhor sobre a gestão no âmbito do *home office* é necessário que, primeiramente, entendamos o que é essa modalidade, suas origens e definições. Segundo a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT, 2020) o:

TELETRABALHO é toda modalidade de trabalho intelectual, realizado à distância e fora do local sede da empresa, através das tecnologias de informação e comunicação, regido por um contrato escrito, mediante controle, supervisão e subordinação (artigos 75-A a 75-E da Lei 13.467/2017) (SOBRATT, 2020, p. 7).

Por sua vez, o *home office* é:

[...] Uma das modalidades do Teletrabalho. É todo e qualquer trabalho intelectual, realizado em casa, com a utilização de tecnologias (computadores, tablets ou smartphones, usando internet, banda larga, telefonia fixa e/ou móvel) que permitam receber e transmitir informações, arquivos de texto, imagem ou som relacionados à atividade laboral (SOBRATT, 2020, p. 7).

Nogueira e Patini (2012) trazem também outras modalidades que podem ser englobadas dentro do teletrabalho. Tais são:

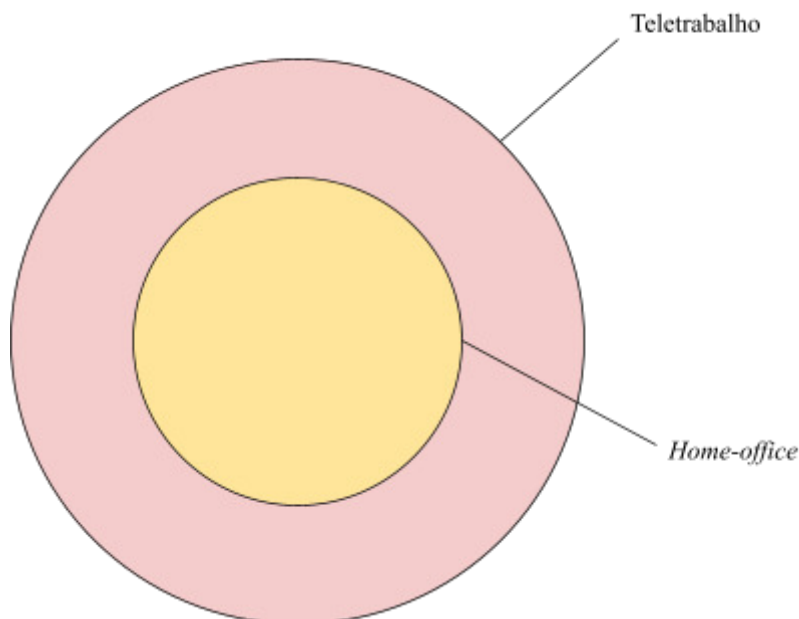
Figura 1 - Modalidades do teletrabalho e suas definições.

Modalidade	Definição
Trabalho autônomo (freelancer)	Este pode ou não ser um teletrabalho. É exercido geralmente por profissionais liberais, que, quando realizam sua função longe da empresa contratante, estão em uma forma de teletrabalho.
<i>Shared centers</i>	Centros compartilhados por colaboradores de uma ou mais empresas. Esses centros prestam serviços às matrizes e filiais das empresas.
Trabalho móvel	Um trabalho que pode ser relacionado com a área de vendas, onde um colaborador faz visitas aos seus clientes e, pode, de forma remota solicitar pedidos por um computador, por exemplo.
Centros de trabalho remoto ou satélites	Locais onde grupos de colaboradores remotos podem se reunir. Geralmente esses centros permitem que os trabalhadores estejam mais próximos de sua residência.

Fonte: Figura elaborada pelo autor (2024). Baseado em Nogueira e Patini (2012)

Assim, de acordo com a visão da SOBRATT (2020) é justo afirmar que o *home office* é parte do teletrabalho. O teletrabalho ainda engloba as outras modalidades que não serão aqui abordadas além das definições já apresentadas. Portanto, para esta pesquisa, consideraremos que o *home office* (ou trabalho remoto) está englobado dentro do universo do teletrabalho, assim como ilustrado abaixo:

Figura 2 - Teletrabalho e *home office*.



Fonte - Elaborado pelo autor (2024).

Esta definição de teletrabalho e *home office* alinha o entendimento do autor com os leitores da pesquisa, evitando desinformações e dúvidas ao decorrer do artigo. O esclarecimento também nos permite prosseguir estudando o *home office* mais detalhadamente.

2.2 *Home office* e seus desafios

A pandemia de COVID-19 fez com o que o mundo aderisse ao *home office* de modo repentino, fazendo muitos milhões mudarem seus hábitos e rotinas para se adequarem à nova realidade. A modalidade trouxe liberdade aos trabalhadores por sua flexibilidade (Haubrich; Froehlich, 2020), permitindo ao colaborador passar mais tempo com sua família, por exemplo. No entanto, Moço e Lopes (2020) citam que o número excessivo de horas trabalhadas pode ser uma desvantagem que os colaboradores enfrentam quando a empresa não tem um controle adequado de suas atividades.

Conforme cita a SOBRATT (2020), o trabalho remoto pode ampliar o grau de confiança entre gestor e liderado, já que as atividades continuam a ser realizadas sem uma supervisão direta e presencial. Ainda de acordo com a SOBRATT (2020) o trabalho remoto:

- Melhora a produtividade por evitar interrupções comuns no ambiente presencial;

- Aperfeiçoa o clima organizacional e o relacionamento dos colaboradores com a empresa;
- Aumenta a inclusão de pessoas com deficiência, especialmente aquelas com dificuldade de locomoção;
- Reduz despesas com deslocamento;
- Permite aos envolvidos ter mais tempo para despender em outras atividades, como estudo, lazer, repouso, etc. (SOBRATT, 2020).

Em contraponto, Nogueira e Patini (2012) afirmam que o gestor de um colaborador remoto pode ter dificuldades para realizar a seleção e o treinamento, assim como o acompanhamento de metas, desempenho e motivação, além de outros fatores. Gestores em condição remota sentiram que sua imagem com relação aos liderados foi abalada, se mostrando “menos favorável”, podendo significar um declínio na confiança dos colaboradores em seus líderes. Tais gestores ainda perceberam que a comunicação e a relação com os trabalhadores remotos foi abalada (Moço; Lopes, 2020).

Hau e Todescat (2018) citam que alguns colaboradores remotos sentem-se insatisfeitos com seu crescimento e desenvolvimento profissional. Em outro ponto, Moço e Lopes (2020) declaram que colaboradores remotos com filhos enfrentam maiores conflitos trabalho-família. Tal afirmação corrobora a declaração de que alguns não conseguem dividir a vida profissional e a familiar (Moço; Lopes, 2020).

De forma contraditória ao citado sobre o aumento do conflito trabalho-família - o que pode sugerir que há uma interação trabalhador-família tamanha que o profissional não consegue fazer a distinção - é notado o oposto: profissionais relatam diminuição de interação pessoal e sentimento de isolamento social (Leite *et al.*, 2020; Pinel, 2012, *apud* Hau; Todescat, 2018; Moço; Lopes, 2020).

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de pesquisa

O presente estudo é do tipo exploratório, pois buscou-se compreender melhor sobre o processo de gerenciamento do trabalho remoto em um contexto específico e com abordagem qualitativa do problema de pesquisa, uma vez que busca-se compreender o fenômeno pela ótica dos sujeitos. Esta investigação foi dividida em dois blocos de entrevistas com gestores. Todas as entrevistas foram realizadas no mês de agosto de 2024. Já os instrumentos de coleta de dados foram entrevistas com roteiro de questões semi-estruturadas, realizadas pelos aplicativos *Microsoft Teams* e o *Google Meet*. Os dados coletados foram analisados citando a literatura já existente sobre os temas abordados para comprovar ou divergir com os resultados.

3.2 Técnicas de coleta de dados

A técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista com o uso de um roteiro de questões semi-estruturadas. O instrumento foi escolhido intencionalmente para extrair o máximo de informações dos entrevistados. Segundo Oliveira *et al.* (2016), a entrevista permite que o entrevistador repita ou esclareça perguntas e garanta que está sendo compreendido, que dados não documentados sejam obtidos e que dados e informações precisas sejam coletados

As perguntas da entrevista variaram entre oito perguntas (para E1) e dez perguntas (para os demais). Os temas abordados agruparam os desafios e vantagens de gerir e treinar times remotos; a visão dos gestores sobre os atuais sistemas de informação utilizados para gerenciar os times remotos, entre outros. Quanto à duração das entrevistas, houve uma variação de vinte minutos a uma hora e foram realizadas através do *Teams* e do *Meet*.

3.3 A empresa

A empresa selecionada como locus de investigação é do ramo de suplementos alimentares, com sede no estado de Utah, EUA e com vendas direcionadas para os Estados Unidos e Canadá. A empresa existe desde os anos 90 e começou como uma empresa familiar. Nos últimos anos, com o advento da COVID-19, a empresa precisou lidar com duas situações inesperadas: o aumento explosivo dos pedidos em seus produtos e a necessidade de continuarem a trabalhar mesmo com as restrições causadas pela pandemia.

Assim, surgiu a ideia de liberarem seus trabalhadores presenciais para continuarem a trabalhar remotamente e também expandirem o número de colaboradores, contratando pessoas de diversos países ao redor do mundo para realizarem o trabalho de forma remota. Porém, como tudo isso foi feito de forma emergencial, a empresa sofreu e ainda sofre com alguns problemas no que tange à gestão dos times remotos.

3.4 Entrevistados

No primeiro bloco, foram entrevistados gestores que trabalham no *call center* da empresa de suplementos alimentares já mencionada anteriormente, no setor de retenção de clientes. Os gestores são divididos nos seguintes cargos:

Figura 3 - Gestores participantes

Cargo	Responsabilidades
Supervisor - S1	Gestor há 2 anos. Na posição há 8 meses. Reporta-se diretamente a D1, e tem a responsabilidade de cuidar de um time de 4 <i>Team Leads</i> e cerca de 20 <i>phone agents</i> . É responsável por repassar a visão da D1 para sua unidade designada, aplicar treinamentos e correções.
<i>Team Lead</i> - TL1	Gestora há cerca de 2 anos e 6 meses. Reporta-se a S1. É responsável por um time de 4 a 5 <i>phone agents</i> . É responsável por atender ligações escaladas, verificar precisão dos números, desenvolver e aplicar treinamentos específicos.
<i>Team Lead</i> - TL2	Gestor há 6 meses. Reporta-se a S1. É responsável por um time de 4 a 5 <i>phone agents</i> . É responsável por atender ligações escaladas, verificar precisão dos números, desenvolver e aplicar treinamentos específicos.
<i>Team Lead</i> - TL3	Gestor há 2 anos. Reporta-se a S1. É responsável por um time de 4 a 5 <i>phone agents</i> . É responsável por atender ligações escaladas, verificar precisão dos números, desenvolver e aplicar treinamentos específicos.

Fonte - Elaborado pelo autor (2024).

Vale ressaltar que os entrevistados S1, TL1, TL2, TL3 são brasileiros, trabalham remotamente do Brasil e gerem times de colaboradores brasileiros e estrangeiros espalhados pela América do Sul, África e Ásia.

No segundo bloco, E1 foi entrevistado pelo autor da pesquisa. E1 atualmente é CEO de uma empresa de tecnologia em recursos humanos, e está envolvido diretamente com o trabalho remoto por meio de sua empresa - que é totalmente remota - e por meio de uma organização sem fins lucrativos que realiza estudos sobre o teletrabalho no Brasil. A entrevista abordou alguns pontos como as dificuldades em gerir um time remoto, assim também como qual a visão de um gestor para o trabalho remoto nos dias atuais.

E1 voluntariou-se para participar da pesquisa e sua cooperação foi de suma importância para uma coleta adicional de dados sobre o trabalho remoto em território nacional, assim como uma perspectiva adicional sobre um gestor que cuida de uma empresa com operações quase que totalmente remotas.

3.5 Técnicas de análise de dados

Para a presente pesquisa, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo com o viés qualitativo. Essa técnica visa destrinchar um conteúdo ao máximo buscando encontrar informações que sejam essenciais para o que se busca. Segundo Bardin (2016), a abordagem qualitativa baseia-se em elaborar “deduções específicas sobre um acontecimento ou uma variável de inferência precisa, e não em inferências gerais”. Isso significa que para esse estilo de abordagem, a frequência de um certo termo, por exemplo, não é tão importante quanto o termo em si.

Também foi adotado uma categorização das temáticas a partir da análise das entrevistas. Segundo Bardin (2016), a categorização é uma forma de seleção de elementos por meio de diferenciação, e em seguida, por meio de reagrupamento levando em consideração o gênero ou similaridade.

A categorização das temáticas foi utilizada para separar os pontos dentro da análise dos dados, buscando agrupar assuntos semelhantes dentro de um ponto para facilitar a leitura e compreensão do leitor. A partir dessa explicação, podemos trazer a análise dos dados coletados nas entrevistas.

4 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos resultados está organizada agrupando os principais pontos levantados pelos entrevistados, assim como referências cruzadas com outros autores e pesquisas. Como citado anteriormente, a entrevista com E1 servirá como fonte adicional de informações, complementando as informações coletadas dos demais entrevistados.

4.1 As dificuldades de gerir, treinar e acompanhar uma equipe remota

O ponto 4.1 engloba diversas perguntas da entrevista que tratam de assuntos que se conectam entre si e também provêm respostas similares dos gestores. No tocante às dificuldades na gestão de uma equipe remota, os entrevistados S1, TL1, TL2 e TL3 citam a “ausência de contato face a face ou presencial” como grande obstáculo para gerir, treinar e/ou acompanhar sua equipe. Sobre isso TL1 afirma:

Eu acho que depois de algum tempo fazendo isso, você vai aprendendo, vai pegando o jeito de como faz. Mas ainda tem algumas coisas que o cara a cara resolveria melhor, seria melhor. Como, por exemplo, o caso de eles estarem em *after-call work* (tempo após ligação) por muito tempo e você fica completamente sem saber o que está acontecendo. [...] Não é todo mundo que é comunicativo.

Os entrevistados TL2 e TL3 ainda afirmam que gostariam de ter um ambiente presencial, quer seja para reuniões e treinamentos, quer seja para o trabalho diário, como forma de melhorar sua gestão. A afirmação também se conecta com o fato de que os participantes S1, TL1, TL2 e TL3 mencionam a impossibilidade de “analisar a linguagem corporal” como fator crucial para impedir um treinamento e acompanhamento ideal dos colaboradores. Como exemplo, cita-se o fato de não saber se a pessoa realmente aceitou o feedback dado por seu gestor ou se algo está acontecendo em sua vida pessoal que está atrapalhando o seu desempenho no trabalho.

Tal afirmação sobre o acompanhamento confirma o que já foi apresentado aqui por Nogueira e Patini (2012), que salientam que um gestor remoto pode ter dificuldades no acompanhamento de metas, desempenho e motivação, além de outros fatores.

Além disso, salienta-se que os participantes S1, TL1 e TL2 citaram “falta de transparência” por meio dos liderados como a segunda maior dificuldade de gestão, apontando exemplos como o “uso de desculpas excessivas” para esquivar-se das

responsabilidades e também a “falta de comunicação ideal” entre liderado e gestor. Em uma pesquisa realizada em 2020, 21,8% dos participantes apontaram a comunicação (ou a falta dela) como maior desafio no ambiente remoto e, destes, 62% afirmaram que os maiores entraves de comunicação aconteciam entre gestor e liderado (Dos Santos; Saraiva, 2020). S1 afirma:

Acho que essa parte da desculpa [...], às vezes a pessoa só não está a fim. Aí vem com a câmera desligada ou, não sei, está fazendo outra coisa. Um dos *Team Leads* estava me falando de um *agent* dele que [...] no meio de um treinamento estava fazendo bicicleta, enquanto o treinamento estava rolando. Tipo, nem aí [...]. Se ele estava prestando atenção, tudo bem. Mas a gente não tem como saber se ele estava prestando atenção.

E1 também comenta sobre a importância da transparência no trabalho remoto. Ele cita que a transparência é necessária para que as desculpas não sejam opção e que a confiança seja crescente. Ao ser transparente, o colaborador pode usufruir da flexibilidade do trabalho remoto sem receios.

O gestor TL2 citou a “dificuldade de correção na produção” como seu maior desafio no ambiente remoto. Para isso, declara:

A maioria das vezes que eu falei com eles para entender o que estava acontecendo, eles me apresentaram problemas pessoais, que, às vezes, não eram envolvidos com o trabalho, mas que se envolviam no trabalho pelo fato de eles trabalharem em casa. [...] Nem sempre você pode resolver esses problemas [...], e mesmo que você dê conselhos sobre como resolver uma coisa ou outra, aquilo ainda pode continuar acontecendo, e você não tem como ir até a casa da pessoa resolvê-lo [...].

No que diz respeito ao treinamento, é possível identificar diversos obstáculos. Entre os mais citados estão a já citada dificuldade em “analisar a linguagem corporal”, no tocante ao aceitação e compreensão do treinamento passado, e a “falta de interesse” por parte dos liderados com relação aos treinamentos apresentados.

Dos Santos e Saraiva apoiam tal declaração dos gestores sobre o contato face a face, e também a falta de interesse dos colaboradores:

A falta de contato face a face, além de potencializar mal entendidos, possibilita que alguém participe de uma reunião sem estar de fato presente, talvez cumprindo outras

tarefas ou respondendo a outras mensagens. Isso aumenta, de maneira considerável, a possibilidade de ruídos comunicacionais (Dos Santos; Saraiva, 2020, p. 27)

A falta de informações suficientes sobre o local onde o colaborador trabalha e sobre sua vida pessoal também são apontados por TL2 como obstáculos para alcançar uma gestão e treinamentos adequados. Já TL3 afirma que treinamentos em um ambiente remoto o impedem de utilizar métodos e dinâmicas que ele utilizaria em um ambiente presencial.

A “carência de engajamento” por parte dos colaboradores também é um ponto levantado pelo gestor TL2, fator que, segundo ele, é causado pelo fato de que os indivíduos do time podem não ser tão próximos e tão alinhados com os propósitos e metas quanto o necessário. Já TL1, traz a relação “vida pessoal-trabalho” e conflito entre eles como fator que pode atrapalhar o desempenho de seus liderados. Este fato é exemplificado por ela com o fato de que uma das suas lideradas estava enfrentando um divórcio em sua vida pessoal e seu desempenho no trabalho foi fortemente afetado devido a este acontecimento.

O TL3 completa a citação anterior feita por TL1 sobre a relação “vida pessoal-trabalho” afirmando que a rotina desregulada dos colaboradores fora do trabalho pode sim afetar a performance dos mesmos.

4.2 O ambiente remoto

Quanto à qualidade do ambiente remoto para que os colaboradores possam performar corretamente, os entrevistados levantam diversos fatores, tanto físicos (hardware, ambiente do local de trabalho, etc.), quanto fatores que chamaremos “virtuais” (qualidade do ambiente remoto, relacionamento com o time, reconhecimento pelo trabalho realizado, etc).

De modo claro, os gestores TL1 e TL3 trazem fatores físicos importantes para a prosperidade do ambiente remoto. TL1 sugere que a empresa deve, desde a contratação, atentar-se para os hardwares utilizados pelos agentes, citando, como exemplo, que uma colaboradora do seu time tinha problemas de desempenho, porque o fone utilizado para atender os clientes não era o recomendado, fazendo com que o atendimento ao cliente não fosse o adequado. Abrimos aqui um parênteses para explicar que a empresa não disponibiliza quaisquer equipamentos tanto para os gestores, quanto para os agentes realizarem o trabalho, com exceção de autorizar compra com reembolso de um 2º monitor para melhora de

performance. Com isso, o próprio colaborador deve adquirir os equipamentos para realizar sua função.

Portanto, segundo TL1, a empresa deve atentar-se para os equipamentos possuídos pelos agentes, assim como assegurar que o colaborador tenha uma conexão de internet aceitável. O gestor TL3 afirma que um lugar calmo e sem distrações é essencial para que o ambiente remoto alcance seu ideal, já que, ainda segundo ele, a família pode ser uma distração importante no ambiente do trabalhador. Quanto às distrações no ambiente remoto, é válido ressaltar que não só o gestor é responsável por auxiliar no desenvolvimento de um recinto pacífico, mas principalmente o próprio liderado também é, tendo ele o desafio de manter o foco, qualidade e evitar dispersões (Gatti *et al.*, 2018).

Corroborando com a afirmação do gestor TL3, E1 sugere, em sua entrevista, que um colaborador que trabalha em um ambiente presencial em que há muitas distrações e interrupções, quando mudado para um ambiente remoto, calmo e sem distrações, pode desempenhar sua função corretamente, atingindo resultados maiores. Ainda segundo E1, ao não sair de casa para deslocar-se ao trabalho, o colaborador evita o estresse do trânsito, melhorando assim sua qualidade de vida.

Com respeito aos fatores “virtuais”, S1 e TL1 citam a autonomia como umas das condições primordiais para a promoção de um ambiente remoto saudável. Essa autonomia, segundo S1, deve acompanhar a confiança como fatores que tornam o ambiente remoto ideal para uma performance adequada. Apesar disso, S1 também afirma que é seu desejo melhorar a confiança dos seus liderados em sua gestão, com o intuito de que seus liderados aceitem de melhor forma os seus feedbacks e estejam abertos a aplicar os treinamentos passados por ele.

Em adição a isso, E1, em sua entrevista, cita uma experiência onde trabalhou em uma *bigtech*, na qual, com seu primeiro gestor, a cultura era de total confiança, não importando para o líder saber de onde seu liderado estava trabalhando, desde que o trabalho fosse realizado nos parâmetros definidos e entregue nos prazos estipulados. No entanto, em sua própria empresa, E1 afirma “eu não sou igual a alguns colegas por aí que dizem: “não, você tem que confiar”. Se eu confiar no time de TI eu não tenho nada entregue. [...] Tem tipos de profissionais que você precisa estar lá em cima [fiscalizando].”

S1 e TL1 também chamam a atenção para o excesso de confiança e autonomia dada ao liderado pelo seu líder. Ambos citam a frase “você dá a mão e já querem o braço” como forma de demonstrar o abuso de confiança e autonomia por parte dos liderados, o que pode causar transtornos como abuso das pausas permitidas, apresentar-se atrasado para trabalhar, rejeitar ligações intencionalmente, uso não autorizado de exceções para clientes, etc.

Todas as afirmações sobre confiança podem colaborar com a alegação de Moço e Lopes (2020) já trazida anteriormente, na qual os gestores remotos sentiram que sua imagem perante os liderados foi enfraquecida. Gatti *et al.* (2018), também afirma que o gestor precisa confiar que o colaborador executará o trabalho designado..

Além da autonomia, TL1 endossa que o ambiente remoto não deve ser tóxico e que todas as pessoas devem ser tratadas com respeito. Na mesma linha, TL3 apoia que o ambiente remoto deve ser um ambiente onde seu trabalho deve ser reconhecido, seja por meio de recompensas financeiras ou outros métodos de gratificação, visando não impedir o “progresso e o crescimento”. Em adição a isso, TL3 também afirma que incentivar a produção através de competições saudáveis tem auxiliado seu time na promoção desse ambiente ideal. É possível que alguns colaboradores remotos sintam-se insatisfeitos com seu desenvolvimento profissional (Hau; Todescat, 2018).

A “identidade de equipe” e a “busca por um propósito” são apresentadas por TL2 como pontos importantes para alcançar um ambiente remoto sadio. O gestor TL2 também afirma que tais fatores são contrapontos para a falta de motivação e o isolamento causado por quem não se sente identificado com a equipe, declarando ainda que ele mesmo já sofreu com isolamento e falta de identificação quando ainda não era gestor:

Se não existe identidade, se a pessoa não se sente parte de algo, ela vai se isolar e acaba desmotivada. Acontece e já aconteceu comigo em outras situações. Eu não me sentia parte, eu só ficava no meu mundo. Entrava no meu trabalho, fazia o que eu tinha que fazer e saía. [...] Acaba que não se torna o ambiente ideal para a pessoa, às vezes até por conta do próprio gestor [...].

De forma enfática, TL2 reitera que o gestor precisa, mesmo sem poder analisar a linguagem não-verbal, promover o bem-estar físico dos seus liderados, citando que ele só tomou conhecimento de um caso de *burnout* na sua equipe quando o indivíduo o revelou que já não conseguia mais trabalhar. Como o trabalho em *call center* é um trabalho usualmente de

tarefas repetitivas, De Sant'Anna e Gomes (2021) contabilizam, em sua pesquisa sobre trabalho remoto, que 81,7% dos participantes “sentem-se fartos das tarefas” e 82,6% concordam que “se sentem cansados antes mesmo de chegar ao trabalho”. Além disso, 75,2% afirmam que sentem-se emocionalmente esgotados durante o trabalho remoto (De Sant'Anna; Gomes, 2021).

4.3 A “gestão dos gestores”

Como já mencionado no tópico 3.2, os entrevistados são brasileiros e trabalham remotamente do Brasil para a sede da empresa nos Estados Unidos. Todos eles também são geridos por um gestor em comum que chamaremos de D1. Porém, somente S1 se reporta diretamente a D1, apesar de todos os outros também terem contato e se reunirem de forma virtual, semanalmente, com D1.

Para a última pergunta da entrevista, foi inquirido aos participantes quais são as opiniões deles a respeito dos seus gestores: S1 opinou sobre a gestão de D1 e TL1, TL2 e TL3 opinaram sobre as gestões de S1 e D1.

Concernente ao treinamento recebido, S1 afirma que D1 promove treinamentos constantemente e que sempre está à disposição para treiná-lo em assuntos no quais tenha dúvidas. Porém, critica a tomada de decisões e comenta que isso causa um atraso em programas a serem implementados e treinamentos a serem aplicados, já que aqueles que exigem mudanças em processos precisam da aprovação de D1. S1 também traz à tona que há uma dificuldade de comunicação, quase indo contraditoriamente com a sua própria afirmação de que seu líder está sempre disponível para treiná-lo e sanar suas dúvidas.

O fato acima é apoiado por Dos Santos e Saraiva (2020) que declaram que “muitos problemas podiam ser rapidamente resolvidos no corredor da empresa, [mas] o trabalho remoto [demanda] uma solução mais formal” (Dos Santos; Saraiva, 2020, p. 27).

De forma impactante, TL1, TL2 e TL3 opinam na mesma linha: todos citam que a falta de treinamento e/ou comunicação por parte dos seus gestores é fator de incômodo. TL1, que está há 2 anos e 6 meses em sua posição, cita que nunca recebeu treinamento específico para sua posição e que somente recebeu o checklist do que deveria realizar. Hoje busca treinamentos e educação por si mesma através de plataformas como *LinkedIn*. TL2, porém, vai além da falta de treinamento e diz que a gestão não dá “oportunidades para ouvir quem

realmente faz o trabalho duro”. Ele também diz que entende que a gestão - referindo-se a D1 - precisa lidar com o trabalho presencial na sede da empresa e cuidar de mais de 60 colaboradores remotos, o que, em sua opinião, causa falta de comunicação e falta de transparência.

É importante ressaltar que TL3 não cita a “falta de treinamento” em sua opinião, mas compartilhou que gostaria de uma melhor comunicação vindo da gestão, especialmente de D1, citando até mesmo uma antiga gestora que, de acordo com ele, era mais próxima dos liderados.

Destacamos aqui que S1 não recebeu críticas de TL1, TL2 e TL3, mas sim foi citado por TL2, que disse ter treinamentos semanais com S1 e comunicação facilitada com seu gestor.

4.4 A gestão e os sistemas de informação

O autor perguntou aos entrevistados (exceto E1) quais softwares e/ou sistemas de informação utilizados por eles e quais as opiniões sobre tais aplicações. Ao final, o autor perguntou aos entrevistados como seria o software/sistema de informação ideal para realizarem suas funções plenamente.

Primeiramente, citamos que não há um sistema integrado para registrar automaticamente qual foi o resultado (*outcome*) de uma ligação (cancelamento, adiamento de pedidos, etc.). Todo o registro é feito em planilhas no site *Google* Planilhas pelos próprios *phone agents* após cada interação com um cliente. Há, porém, segundo S1, uma forma de integrar e automatizar tais registros por meio do aplicativo de telefone utilizado pela empresa, mas que a função não está habilitada. Outra informação importante é que, durante o período da pesquisa, um novo sistema integrado será implementado na empresa, não há, porém, mais detalhes sobre o tipo ou até mesmo quando começará a ser utilizado.

Como comentado anteriormente, o setor utiliza o *Google* Planilhas para registrar e acompanhar seus resultados, mas, conforme S1, TL2 e TL3, não somente essa aplicação do *Google* é utilizada, mas quase todo o ecossistema: *Google* Documentos, *Google* Apresentações, *Google* Forms, *Google* Agenda, *Google* Meet, *Google* Chrome, entre outras. Segundo S1, isso é algo positivo, pois ao utilizar o ecossistema *Google*, todas as suas ações

estão interligadas e ele não precisa de aplicativos adicionais - fora do ecossistema - para realizar suas tarefas.

No que se refere à comunicação, os gestores apresentam diversas respostas com alguns pontos em comum. O primeiro ponto em comum foi que todos fazem críticas aos sistemas utilizados pela empresa, principalmente os de comunicação. S1, TL1 e TL3 criticam o *Rocket Chat*, aplicativo de mensagens usado para comunicação interna da empresa. Os entrevistados mencionam que o aplicativo se mostra ineficiente e instável, fazendo, por exemplo, com que agentes com clientes na linha esperem mais do que o necessário por uma aprovação de um desconto, simplesmente porque o aplicativo demorou a notificar ou até mesmo parou de funcionar. Por conta disso, S1 e TL3 afirmam que preferem manter comunicação por meio do *Whatsapp Messenger*, um serviço de mensagens instantâneas disponível para diversas plataformas, principalmente *Android e iOS*.

Após questionar sobre os aplicativos e softwares utilizados, o autor perguntou aos participantes qual seria o software/sistema de informação ideal para realizarem suas atividades. Antecipamos que as respostas foram muito semelhantes, com os entrevistados em geral sugerindo uma integração dos sistemas para facilitar e melhorar o trabalho realizado.

Uma sugestão interessante e que demonstra o incômodo dos colaboradores em geral é trazida por TL1. A participante sugere que os sistemas de comunicação, telefone, relatórios, registro de resultados e os demais sejam integrados em uma única plataforma, facilitando e agilizando o trabalho realizado, já que os colaboradores não precisariam alternar entre vários programas, para se comunicar, relatar, registrar, monitorar e coletar dados. Também são citadas ideias como inteligências artificiais que seriam capazes de analisar resultados e sugerir treinamentos e mudanças, buscando melhorias.

A inteligência artificial também é citada por TL2, que sugere uma IA que seja capaz de ouvir ligações, analise se o *script* das ligações está sendo seguido e sugira mudanças nas falas e momentos de intervenção durante as ligações para melhor retenção dos clientes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final do artigo, é prudente comentar a respeito das limitações. A primeira limitação é o fato de que o universo da pesquisa é pequeno comparado a outros estudos que pesquisem sobre a gestão e trabalho remoto. O tamanho do universo pode impactar nos resultados obtidos, seja em favor ou ao contrário do relatado aqui. Outra limitação foi a impossibilidade de estudar outros setores dentro da própria empresa. Caso fosse possível, enriqueceria o trabalho com outros pontos de vista de colaboradores que trabalham com os mesmos sistemas de informação, mas estão sob outra liderança.

A última limitação a ser citada foi o fato de que alguns gestores foram convidados a participarem da pesquisa, mas não responderam ao convite a tempo hábil para serem entrevistados. A participação desses demais gestores traria um enriquecimento maior para a pesquisa, trazendo novos pontos de vista, e até mesmo com a possibilidade de trazerem outros desafios não captados pelo presente estudo.

Após análise dos resultados obtidos, afirmamos que o objetivo geral da pesquisa foi alcançado, trazendo uma visão do que acontece com os gestores e colaboradores da empresa. Os gestores da empresa enfrentam desafios que são comuns a muitos outros gestores remotos, como citado durante a análise dos dados. No entanto, alguns dos entraves são específicos da companhia, e isso pode ser devido à cultura organizacional, falta de gerenciamento adequado das tecnologias da informação e falta de treinamento aplicada à cada posição, principalmente à liderança.

Como já citado, foram identificados os principais desafios enfrentados no treinamento e gerenciamento dos colaboradores. É possível que muitos dos percalços possam ser sobrepujados através de treinamentos de liderança focados em técnicas de gestão de colaboradores remotos. Ao receberem esse treinamento, os líderes seriam capazes de identificar melhor as necessidades e também criar um ambiente saudável para que os trabalhadores possam atuar plenamente.

Com relação a isso, sugere-se uma maior interação entre gestor e liderado, sendo isso promovido pelos líderes. Dos Santos e Saraiva (2020) sugere que líderes sejam capazes de quebrar o gelo, preparar e prever suas interações com seu grupo, aumentar a frequência delas

e fazer contato visual, incentivando o uso de chamadas de vídeos sempre que possível, estimulando que as câmeras estejam abertas.

É necessário também, considerar que deve haver uma urgente melhoria nos processos de comunicação, seja por meio de novas aplicações, o que significa melhoria de infraestrutura, seja por meio de novas técnicas de comunicação utilizando as aplicações já existentes, ou seja até mesmo um esclarecimento do fluxo organizacional. Tal melhoria na comunicação permitirá, primeiramente, que os colaboradores sejam ouvidos pela alta gestão, que, ao ouvi-los, seriam capazes de atender demandas importantes como aquisição de hardware, desenvolvimento e implementação de novos softwares e sistemas de informação integrados.

Sendo a empresa uma companhia de suplementos alimentares que fomenta a vida saudável e o bem-estar, é sugerido que a empresa crie programas de cuidado e bem-estar voltados aos funcionários remotos, visando evitar casos de burnout, por exemplo, e buscando também diminuir o conflito vida pessoal-trabalho, convidando os colaboradores a manterem uma rotina regulada. Essa ajuste nas rotinas permitiria que os colaboradores separassem claramente trabalho e vida pessoal, diminuindo as distrações, interrupções, quedas de rendimento por conta de acontecimentos fora do ambiente de trabalho e etc.

Por último, apesar da notícia da implementação de um novo sistema de informação na empresa, recomenda-se um olhar atencioso para os softwares e sistemas da informação. Tais são essenciais para um desempenho de qualidade dos colaboradores remotos (mas não limitado a eles), sejam gestores ou agentes, que dependem totalmente dessas tecnologias para desempenharem suas funções. Além disso, a forma como a empresa trata seus dados e principalmente os registros de suas atividades e seus resultados, diz muito sobre o valor desses dados para a organização.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei nº 6.787 de 23 de dezembro de 2016**. Altera o Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943 - Consolidação das Leis do Trabalho, e a Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, para dispor sobre eleições de representantes dos trabalhadores no local de trabalho e sobre trabalho temporário, e dá outras providências. Brasília: Câmara dos Deputados, 2013. Disponível em <<https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2122076&fichaAmigavel=nao>>. Acesso em 21 de agosto de 2023.

BRASIL. **Lei nº 12.551**, de 15 de dezembro de 2011. Equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 16 de dezembro de 2011.

BRASIL. **Lei nº 13.467**, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 14 de julho de 2017.

CAVALCANTE¹, Zedequias Vieira; DA SILVA, Mauro Luis Siqueira. A importância da revolução industrial no mundo da tecnologia. 2011. Disponível em: http://www.cesumar.br/prppge/pesquisa/epcc2011/anais/zedequias_vieira_cavalcante2.pdf. Acesso em 08 de ago de 2023.

DAVIS, Gordon *et al.* IT offshoring: History, prospects and challenges. **Journal of the Association for Information Systems**, v. 7, n. 1, p. 32, 2006. Disponível em: <<https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1282&context=jais>>. Acesso em 4 de out de 2023.

DE SANT'ANNA, Eduardo Paulo Almeida; GOMES, Maria Antunizia. Síndrome de burnout e o trabalho remoto: o impacto Covid-19 na vida dos profissionais/Burnout syndrome and remote work: the impact Covid-19 on professionals' lives. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 10, p. 97887-97904, 2021. Disponível em <https://www.researchgate.net/profile/Eduardo-Santanna-3/publication/356621165_Sindrome_de_burnout_e_o_trabalho_remoto_o_impacto_Covid-19_na_vida_dos_profissionais_Burnout_syndrome_and_remote_work_the_impact_Covid-19_on_professionals'_lives/links/63a0b4a>

[5024dc52c8a323a34/Sindrome-de-burnout-e-o-trabalho-remoto-o-impacto-Covid-19-na-vida-dos-profissionais-Burnout-syndrome-and-remote-work-the-impact-Covid-19-on-professionals-lives.pdf](https://doi.org/10.50245/5024dc52c8a323a34/Sindrome-de-burnout-e-o-trabalho-remoto-o-impacto-Covid-19-na-vida-dos-profissionais-Burnout-syndrome-and-remote-work-the-impact-Covid-19-on-professionals-lives.pdf)>. Acesso em 30 de ago de 2024.

DOS SANTOS, Vanessa Martins; SARAIVA, Guilherme. Liderança a distância. **GV-EXECUTIVO**, v. 19, n. 4, p. 26-30, 2020. Disponível em <<http://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/download/82132/78241>>. Acesso em 30 de ago de 2024.

GATTI, Daniele Pala *et al.* Home Office: vantagens, desvantagens e desafios para empresas e funcionários. **Revista de Administração do UNIFATEA**, v. 16, n. 16, 2018. Disponível em <https://www.researchgate.net/profile/Nilton-Portugal/publication/344269294_Home_Office_vantagens_desvantagens_e_desafios_para_empresas_e_funcionarios/links/5f621609299bf1d43c07b13a/home-office-vantagens-desvantagens-e-desafios-para-empresas-e-funcionarios.pdf>. Acesso em 10 de ago de 2023.

HAU, Francieli; TODESCAT, Marilda. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 3, p. 37-52, 2018. Disponível em <<https://navus.sc.senac.br/navus/article/view/601>>. Acesso em 23 de ago de 2024.

HAUBRICH, Deise Bitencourt; FROEHLICH, Cristiane. Benefícios e desafios do home office em empresas de tecnologia da informação. **Revista Gestão & Conexões**, v. 9, n. 1, p. 167-184, 2020. Disponível em <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8108636/>>. Acesso em 23 de ago de 2024.

LIMA, Alnei Cavaletti. **Teletrabalho e Sua Evolução Histórica**. [S.I.]. 17 f. Faculdade CNEC Farroupilha, [S.I.]. Disponível em <<https://direitopublico.com.br/wp-content/uploads/2022/04/Artigo-Pos.pdf>>. Acesso em 21 de ago de 2024.

MENDES, Diego Costa; HASTENREITER FILHO, Horacio Nelson; TELLECHEA, Justina. A realidade do trabalho home office na atipicidade pandêmica. **Revista Valore**, v. 5, p. 160-191, 2020. Disponível em:

<https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/655/456>. Acesso em 08 de ago de 2023.

MOÇO, Isabel; LOPES, Sílvia; SOARES, Raquel Reis. Desafios da gestão de pessoas em trabalho remoto. **Lisboa, Portugal: Faculdade de Ciências Empresariais e Sociais da Universidade Europeia**, 2020. Disponível em https://www.researchgate.net/profile/Silvia-Lopes-4/publication/341120876_Desafios_da_Gestao_de_Pessoas_em_Trabalho_Remoto/links/5f84dca992851c14bcc386a6/Desafios-da-Gestao-de-Pessoas-em-Trabalho-Remoto.pdf>. Acesso em 23 de ago de 2024.

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei; PATINI, Aline Campos. Remote Work and Managers' Challenges. **Review of Administration and Innovation-RAI**, v. 9, n. 4, p. 121-152, 2012.

<https://repositorio.pucsp.br/bitstream/handle/22050/2/Fabiane%20Domingues%20de%20Magalhães%20de%20Almeida.pdf>. Acesso em 08 de ago de 2023.

OLIVEIRA, José Clovis Pereira de *et al.* O questionário, o formulário e a entrevista como instrumentos de coleta de dados: vantagens e desvantagens do seu uso na pesquisa de campo em ciências humanas. In: **III Congresso Nacional de Educação**. 2016. p. 1-13. Disponível em

https://www.editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2016/TRABALHO_EV056_MD1_SA13_ID8319_03082016000937.pdf>. Acesso em 21 de ago de 2024.

PACINI, Stefano *et al.* Tendências do home office no Brasil. **Blog do IBRE**, 2023. Disponível em <https://blogdoibre.fgv.br/posts/tendencias-do-home-office-no-brasil#:~:text=Em%202021%2C%2057%2C%25.outubro%20de%202022%5B4%5D>>. Acesso em 10/08/2023.

PARKER, Kim. About a third of U.S. workers who can work from home now do so all the time. **Pew Research Center**, 2023. Disponível em <https://www.pewresearch.org/short-reads/2023/03/30/about-a-third-of-us-workers-who-can-work-from-home-do-so-all-the-time/>>. Acesso em 10/08/2023.

PYÖRIÄ, Pasi. Managing telework: risks, fears and rules. **Management Research Review**, v. 34, n. 4, p. 386-399, 2011. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01409171111117843/full/html>. Acesso em 21 de ago de 2024.

SANTOS, Anna Karollyne Moreira. **O Avanço do Teletrabalho no Brasil**. 2021. 29 f. Bacharelado em Direito - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2021. Disponível em: <<https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/33348/4/AvançoTeletrabalhoBrasil.pdf>>. Acesso em 21 de ago de 2024.

SAP Consultoria. **Pesquisa Home Office 2022**. [S.I], 2022. Disponível em <https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2023/01/Tabulacao_Pesquisa_Home_Office_DEZEMBRO_2022.pdf>. Acesso em 23 de ago de 2024.

SCHWAB, Klaus. A quarta revolução industrial. São Paulo: **Edipro**, 2016. https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4212041/mod_folder/content/0/Schwab%20%282016%29%20A%20quarta%20revolucao%20industrial.pdf. Acesso em 08 de ago de 2023.

SILVA, Sabrina Coelho Tomaz da. A origem e o conceito do Teletrabalho. **Jusbrasil**, 2024. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/a-origem-e-o-conceito-do-teletrabalho/2049299075>. Acesso em 21 de ago de 2024.

SOBRATT. SOBRATT - Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades, 2024. Página Inicial. Disponível em <<http://www.sobratt.org.br>>. Acesso em 21 de ago de 2024.


SOBRATT. **Orientação para implantação e prática do teletrabalho e home office: O trabalho do futuro chegou para ficar**, [S.I], 1-19, Nov de 2020. Disponível em <<http://www.sobratt.org.br>>. Acesso em 21 de ago de 2024.

APÊNDICE 1 - Perguntas da entrevista com gestores S1, TL1, TL2 e TL3

1. Quais dificuldades você tem ao gerenciar uma equipe remota?
2. Quais são as dificuldades em treinar uma equipe quando você não tem a oportunidade de ter um contato frente a frente?
3. Quais são as dificuldades de acompanhar e mensurar o desempenho de uma equipe remota?
4. Quais ferramentas ou estratégias você considera essenciais para superar os desafios de comunicação e colaboração com sua equipe remota?
5. Quais softwares são utilizados para gestão e treinamento de sua equipe e qual sua opinião sobre eles?
6. Quais pontos você considera importantes para fornecer um ambiente apropriado para o colaborador remoto performar corretamente?
7. Quais as dificuldades o gestor de uma equipe remota tem ao promover um ambiente propício para o trabalho?
8. Quais ideias você tem para melhorar sua gestão?
9. Se houvesse um software que te ajudasse a gerir e treinar sua equipe remota, como seria?
10. Você é gerido por um gestor remoto? Quais as dificuldades que você vê que seu gestor enfrenta em seu gerenciamento e treinamento?

APÊNDICE 2 - Perguntas da entrevista com gestor E1

1. Quem é você? Há quanto tempo está na [organização de fomento ao teletrabalho no Brasil]? Qual função desempenha?
2. Como e por quê surgiu a [organização de fomento ao teletrabalho no Brasil]?
3. Qual o foco de ação da [organização de fomento ao teletrabalho no Brasil]?
4. Qual a história do Teletrabalho no Brasil? Quais os primeiros relatos?
5. Quais as diferenças do teletrabalho anteriormente para os dias atuais?
6. Quais pontos positivos e negativos?
7. Quais dificuldades você encontra ao gerir seus times remotos?
8. Quais ferramentas são utilizadas?

	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
	Campus João Pessoa - Código INEP: 25096850
	Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, CEP 58015-435, Joao Pessoa (PB)
	CNPJ: 10.783.898/0002-56 - Telefone: (83) 3612.1200

Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

TCC - VINICIUS BANDEIRA RODRIGUES

Assunto:	TCC - VINICIUS BANDEIRA RODRIGUES
Assinado por:	Vinicius Rodrigues
Tipo do Documento:	Dissertação
Situação:	Finalizado
Nível de Acesso:	Ostensivo (Público)
Tipo do Conferência:	Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- **Vinicius Bandeira Rodrigues, DISCENTE (20221460002) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA**, em 10/10/2024 15:36:52.

Este documento foi armazenado no SUAP em 10/10/2024. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 1273877

Código de Autenticação: fa2b59b0ab

