

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

MILENA CORRÊA SANTOS

***Work from Anywhere:* Um estudo exploratório acerca do Modelo de Gestão de
Pessoas adotado no contexto do teletrabalho**

PORTO ALEGRE

2023

MILENA CORRÊA SANTOS

Work from Anywhere: Um estudo exploratório acerca do Modelo de Gestão de Pessoas adotado no contexto do teletrabalho

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Elaine Di Diego Antunes

Conceito final: A

Aprovada em 04 de abril de 2023

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a. Dr^a. Christine da Silva Schröder (UFRGS - Avaliadora)

Prof^a. Dr^a. Elaine Di Diego Antunes (UFRGS - Orientadora)

AGRADECIMENTOS

A toda minha família e amigos, especialmente aos meus pais, Angelita e Rudimar, aos meus irmãos, Isadora e Bernardo, a minha segunda mãe, Edilaine, a minha irmã de coração, Franciele e minha grande amiga, Giovana,

Obrigada por todo suporte, carinho e paciência durante a elaboração desse trabalho. Obrigada por todas as conversas que me trouxeram calma e me fizeram crer que era possível.

Obrigada principalmente por acreditarem em mim!
Sem vocês eu não chegaria até aqui.

Não poderia deixar de agradecer à minha orientadora. Elaine, obrigada por topar esse desafio comigo, pelo apoio no processo e por não me deixar desistir!

RESUMO

A pandemia de COVID-19 trouxe para o ano de 2020 um isolamento social compulsório. A saída para muitas empresas foi adotar o chamado teletrabalho, popularmente conhecido como Home Office. Se por um lado algumas empresas estavam ansiosas para o retorno aos escritórios, algumas decidiram que o novo normal passaria a ser o trabalho completamente remoto. Nesse contexto, o objetivo deste trabalho é estudar porque uma organização decidiu manter suas atividades à distância e como ela estabelece seus processos voltados a gestão de pessoas. Para isso utilizamos o método de pesquisa exploratório, e como técnica de análise a análise de conteúdo. Para coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os principais parceiros estratégicos da construção do modelo de gestão de pessoas da organização: CEO, Head de Recursos Humanos e gestores buscando descrever práticas do dia a dia junto aos teletrabalhadores e descrever as etapas de avaliação e desempenho no modelo remoto. Através do material coletado podemos compreender que os fatores decisivos para a organização continuar em modelo de teletrabalho foram a percepção da melhora na produtividade e na qualidade de vida dos colaboradores. Dentro desse contexto, a dinâmica de trabalho está amplamente pautada na comunicação transparente. Para que isso aconteça de forma efetiva, é preciso um RH participativo e líderes próximos que percebam a realidade de suas equipes virtuais além da comunicação verbal. Por fim, analisando o processo de gestão de desempenho pode-se concluir que a empresa está focada em proporcionar atividades de treinamento e capacitação baseado na elaboração de um plano de desenvolvimento individual dos colaboradores.

Palavras-chave: Teletrabalho, Gestão Estratégica de Pessoas, Avaliação de Competências, Equipes Virtuais

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic brought compulsory social isolation to 2020. The way out for many companies was the so-called telework, popularly known as Home Office. If on the one hand some companies were anxious to return to the office, some decided that the new normal would become completely remote work. In this context, the objective of this work is to study why an organization decided to keep activities at a distance and how it establishes its processes aimed at people management. For this we used the exploratory research method, and as an analysis technique the content analysis. For data collection, semi-structured interviews were carried out with the main strategic partners in the construction of the organization's people management model: CEO, Head of Human Resources, and managers, seeking to describe day-to-day practices with teleworkers and describe the evaluation and performance without remote model. Through the material collected, we can understand that the decisive factors for the organization to continue in the telework model were the perception of improvement in productivity and quality of life of employees. In this context, the work dynamics is largely based on transparent communication. For this to happen effectively, a participative and close HR team is needed that perceives the reality of their virtual teams beyond verbal communication. Finally, analyzing the performance management process, it can be concluded that the company is focused on providing training and qualification activities based on the development of an individual development plan for employees.

KEY-WORDS: Telework, Strategic People Management, Skills Assessment, Virtual Teams

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
GP	Gestão de Pessoas
RH	Recursos Humanos
TCIs	Tecnologias da Comunicação e Informação
TI	Tecnologia da Informação
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
DP	Departamento Pessoal

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Processos de Gestão de Pessoas	19
Quadro 2 - Caracterização dos entrevistados	32
Quadro 3 - Categorização da análise	33
Quadro 4 - Etapas do processo de avaliação	55
Quadro 5 - Competências avaliadas	56
Quadro 6 - Principais resultado da pesquisa	64

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1. Objetivos do Estudo	13
1.1.1 Objetivo Geral	13
1.1.2 Objetivos Específicos.....	13
1.2 Justificativa do Tema de Pesquisa.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA	16
2.1 PROCESSO EVOLUTIVO DE GESTÃO DE PESSOAS: Da Gestão Operacional até a Gestão Estratégica.....	16
2.2 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: O papel da Gestão de Pessoas no desenvolvimento da organização e das pessoas.....	20
2.3 DISCUSSÃO TEÓRICO-CONCEITUAL SOBRE TELETRABALHO.....	21
2.3.1 DESAFIOS DO TELETRABALHO: uma leitura à luz da perspectiva dos gestores de Pessoas e dos Teletrabalhadores.....	25
2.3.2 O Teletrabalho na visão dos Teletrabalhadores.....	25
2.3.3 O Teletrabalho na Visão dos Gestores de Pessoas	27
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	30
3.1 Estratégia de Pesquisa	30
3.2 Caracterização da empresa	31
3.3 Técnica de Coleta de Dados.....	31
3.5 Técnicas de Análise das Informações: Análise de Conteúdo.....	33
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	35
4.1 Aspectos relacionados ao teletrabalho	35
4.1.1 Critérios para decisão do modelo remoto.....	35
4.1.2 Avaliação da empresa sobre os efeitos da adoção do modelo remoto	39
4.1.4 Práticas para o sucesso do teletrabalho.....	44
4.2 Como se estabelece a relação do RH, gestores e colaboradores, na percepção dos entrevistados?	46
4.2.1 O papel do RH como elo de comunicação entre as pessoas	46
4.2.2 O modelo de Gestão de Pessoas: processos, políticas e práticas adotadas no dia a dia do teletrabalho.....	49
4.2.3 Como os gestores se mantêm próximos de seus times, na percepção dos entrevistados?.....	52
4.3 Processo de avaliação e desenvolvimento de pessoas no modelo remoto	54
4.3.1 Método de avaliação e desenvolvimento das pessoas no modelo remoto	55
4.3.2 Análise das mudanças comparando com o modelo presencial com o modelo de trabalho remoto.....	60
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	63

REFERÊNCIAS 67
APÊNDICE A: Instrumento de Pesquisa 70

1 INTRODUÇÃO

Acompanhamos com a chegada da pandemia do COVID-19 uma crescente curva de adesão ao teletrabalho (ou trabalho remoto) pelas empresas. A medida foi adotada em caráter de urgência visando minimizar os impactos causados pelos decretos de isolamento social e restrições à circulação (BRASIL, 2020). No auge da pandemia, entre maio de 2020 e junho 2020, o Brasil alcançou um número de 8,9 milhões de brasileiros trabalhando no modelo remoto segundo dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (2020).

Apesar das flexibilizações acerca das medidas de distanciamento social, o trabalho remoto se manteve para uma parcela considerável da população como mostra uma pesquisa, referente ao segundo semestre de 2022, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), indicando que o número de brasileiros atuando na modalidade de trabalho à distância é de 6,53 milhões.

Embora o número de trabalhadores remotos tenha aumentado por conta da pandemia, antes dela o trabalho remoto já vinha se tornando opção para alguns brasileiros. Os números indicam que no Brasil 3,8 milhões de pessoas utilizavam desta modalidade para exercer suas atividades de trabalho em 2018 (IBGE, 2019). Na mesma pesquisa, o IBGE destacou que esse número cresceu mais de 20% entre os anos de 2017 e 2018, e mais de 44% se comparado com os números de 2014. É evidente que a pandemia acelerou a adoção ao modelo remoto, mas ele já vinha se tornando tendência no mundo corporativo.

Podemos atribuir este fato a evolução das tecnologias de informação e ao avanço no uso dela por parte da sociedade. À medida que o uso das tecnologias foi ficando cada vez mais presentes no dia a dia social, as formas de comunicação se tornaram mais dinâmicas. Juntamente a isso, o desenvolvimento das tecnologias moveis permitiu que o trabalho fosse acessado de qualquer lugar. Como consequência, as relações de trabalho também passaram a requerer adaptações aos novos e tecnológicos meios de comunicação.

Apesar do protagonismo nos últimos anos, o termo teletrabalho não é criação recente. Durante a década de 70, nos Estados Unidos de uma crise no petróleo e com problemas de trânsito a serem solucionados, Jack Nilles utiliza pela primeira vez o termo *telecommuting* que originou a expressão teletrabalho. O autor atribuiu naquela época esta como uma nova forma de trabalho que “possibilita enviar o trabalho ao

trabalhador, no lugar de enviar o trabalhador ao trabalho” (NILLES, 1997). Desta forma, substituindo o tempo de deslocamento até o trabalho pelo uso de tecnologias da informação e comunicação no exercício de suas atividades.

O conceito de teletrabalho é de difícil definição devido as diferentes nomenclaturas adotadas para se referir a esta modalidade. Apesar das diversas expressões, os significados se encontram na definição de que as atividades de trabalho exercidas fora do espaço laboral precisam ser através do uso das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs) para se caracterizar como teletrabalho.

Conforme a evolução dos estudos a respeito do tema aconteceu, observou-se que aconteciam diferentes formas de adoção ao teletrabalho. Por este motivo associou a ele um conjunto de novos modelos derivados do teletrabalho categorizados por diferentes variáveis que dizem respeito: (1) ao local em que as atividades laborais são executadas (espaço de trabalho ou localização); (2) ao horário e jornada de trabalho atribuídos a função e (3) ao tipo de contrato podendo ser assalariado ou independente.

A Organização Internacional do Trabalho (1996) o define como trabalho que pode ser executado na residência do trabalhador ou em qualquer lugar de sua preferência que não seja o local de trabalho do empregador. O objeto de estudo deste trabalho se refere a adoção do regime laboral do teletrabalho em sua totalidade, o qual o trabalhador se desvincula do espaço geográfico e passa a poder trabalhar de qualquer lugar a sua escolha: em casa, na rua, em um restaurante, cafeteria ou qualquer outro lugar que o possibilite acesso à internet (PAIXÃO JUNIOR, 2021).

Com o avanço da vacinação no país e o fim dos decretos que restringiam à circulação de pessoas, muitas empresas decidiram retomar ao modelo presencial ou ao chamado modelo híbrido, intercalando dias de ida aos escritórios e de trabalho em casa. Na visão dos trabalhadores, de acordo com a pesquisa sobre tendência de trabalho e novas funcionalidades para o cenário híbrido realizada pela Microsoft em 2022, cerca de 58% dos profissionais preferem um modelo de trabalho completamente remoto mesmo após o fim da pandemia.

O autor Mello em 1999 já apontava que o uso do teletrabalho passaria a ser uma necessidade para as empresas que esperavam continuar competitivas e lucrativas. Visão essa que podemos observar se consolidando nos últimos anos. Comprovante disso temos uma pesquisa realizada pela consultoria Robert Half (2022)

apontando que cerca de 39% dos profissionais cogitam trocar de empresa caso o modelo remoto não permaneça pelo menos parcialmente.

Ainda, estudos recentes indicam uma propensão das organizações a seguir no formato de *home office* (BENAVIDES, AMABLE, CORNELIO *et. al* 2021). Neste contexto, as empresas encontram-se na responsabilidade de repensarem seus modelos de trabalho.

O *home office* tem várias razões para estar no holofote das mudanças corporativas. Um levantamento realizado por Haubrich e Froehlich (2020), lista que para a empresa os maiores benefícios estão relacionados com o aumento da produtividade dos colaboradores neste formato e com o corte de gastos derivados da redução de custos com espaço físico como energia elétrica, água, internet, limpeza e aluguel. Para os funcionários, os autores apontam o ganho em qualidade de vida e em tempo, sem o estresse do trânsito e agora com um novo tempo livre para ser aproveitado com a família ou cuidado próprio, como as maiores razões para a preferência ao modelo remoto.

Com diversas vantagens atreladas, o trabalho remoto deixa seu grande desafio para a área responsável pela gestão de pessoas e para as lideranças. Como motivar, liderar, gerir e acompanhar equipes em um ambiente virtual? A quais mudanças as empresas que pretendem se manter neste modelo precisam se adaptar? Quais ferramentas podem ser utilizadas para suprir a falta de contato físico? Esses são alguns dos questionamentos gerados por este novo modelo.

Para que o colaborador consiga desempenhar suas atividades de forma plena longe do escritório, além de fornecer equipamentos adequados e prestar um suporte eficiente ao que diz respeito as ferramentas utilizadas, a empresa precisa estar preparada para manter uma comunicação eficiente e transparente. Garantir o alinhamento de expectativas, manter os feedbacks, acompanhar o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes no modelo remoto faz com que as organizações precisem planejar novas práticas de gestão e engajamento (SILVA, VIEIRA, PEREIRA, 2015).

O novo formato norteia a empresa para uma adaptação de seu modelo de gestão de pessoas¹ voltando todas as suas atenções às necessidades do seu

¹ O modelo de gestão de pessoas de uma organização se refere ao modo que a organização gerencia e orienta o comportamento humano no trabalho. Podendo ser influenciado pela tecnologia adotada,

colaborador. Visão esta que está atrelada a uma gestão de pessoas mais moderna que tem sua estratégia focada em pessoas e faz com que a organização se beneficie do desenvolvimento de seus recursos humanos em prol de seus objetivos estratégicos.

Nesse sentido, essa pesquisa terá como objetivo de estudo uma organização que se autodeclarou sem sede e assumiu o trabalho remoto para todos os colaboradores. Com esta nova dinâmica em que o mundo corporativo se apresenta, manifesta-se a oportunidade de analisar **como uma empresa que adotou a modalidade de teletrabalho adaptou seu modelo de Gestão de Pessoas, visando dar conta das demandas de seus colaboradores a distância e de seu negócio?**

1.1. Objetivos do Estudo

Visando responder à questão norteadora deste estudo a seguir serão apresentados os objetivos, divididos em geral e específicos.

1.1.1 Objetivo Geral

- Compreender como o modelo de gestão de pessoas na prática do teletrabalho é adaptado a partir das mudanças e desafios trazidos pelo novo formato de trabalho.

1.1.2 Objetivos Específicos

- 1) Identificar e especificar práticas de gestão de pessoas implementadas após adoção do teletrabalho;
- 2) Analisar como se estabeleceram as relações entre RH, líderes e liderados dentro do contexto de teletrabalho;
- 3) Descrever atividades relacionadas ao processo de avaliação e desenvolvimento de pessoas no novo formato de trabalho.

1.2 Justificativa do Tema de Pesquisa

As alterações em padrões de valorização socioculturais, a velocidade das transformações tecnológicas e alterações nas condições de vida afetaram a expectativa das pessoas em relação as organizações e seu trabalho (DUTRA, 2016). Esse movimento começou a ser percebido a partir dos anos 80 e se deve principalmente à forma que os indivíduos passaram a enxergar as relações de trabalho nesse período.

Dutra (2017) estabelece essa relação como a consolidação do sentido de ser em detrimento do ter. Fazendo com que as pessoas passem a ficar mais preocupadas em cuidar da sua saúde mental, física, social e conseqüentemente sejam atraídas por oportunidades de trabalho que as permitam liberdade para tal. Nesse contexto o teletrabalho surge como item de desejo de muitos trabalhadores.

Desta forma, as práticas antigas e defasadas de gestão de pessoas que praticavam microgerenciamento e viam as estratégias da organização de uma perspectiva unicamente financeira não cabem mais na contemporaneidade. Os recentes trabalhos relacionados a Gestão de Pessoas no contexto contemporâneo unem a visão estratégica da organização a ideia de desenvolvimento das pessoas como parte da estratégia organizacional e utilizam essa metodologia como estratégia competitiva, desenvolvendo atividades para atração, manutenção e desenvolvimento (DUTRA, 2016, ADERALDO; LIMA, 2017; ULRICH, 2013)

No novo contexto de trabalho remoto, as práticas de GP seguindo uma lógica de gestão estratégica das pessoas buscam medir desempenho através dos resultados no lugar do tempo no trabalho. Supervisão direta não é o melhor caminho para o teletrabalho (BERNARDINO, 2009; NOGUEIRA e PATINI, 2005; LEMOS e LEITE, 2021). Precisamos destacar ainda que no modelo à distância, além de atualizar as formas de “controle” sobre o desempenho de trabalho, as organizações precisam dar o suporte necessário aos seus teletrabalhadores que agora trabalham sozinhos.

Com as tendências de trabalho apontando o modelo remoto como preferência pelos colaboradores podemos entender que os processos, políticas² e práticas³ de GP precisam ter um viés voltado as demandas do colaborador. Nesse sentido, o presente trabalho se torna relevante pois analisa uma organização que desenha sua estratégia dentro dos dois cenários.

Essa pesquisa é uma oportunidade de discutir um assunto recente e com estudos incipientes relativos às mudanças requeridas no Modelo de Gestão de Pessoas se comparadas os processos, políticas e práticas de RH no contexto da modalidade de trabalho presencial versus modalidade a distância.

Ainda, através de uma pesquisa bibliométrica, com base em pesquisas realizadas em base de dados como CAPES, SCIELO, SPELL e Web of Science através de palavras chaves como “Gestão de Pessoas no trabalho remoto” ou “Gestão de Pessoas e teletrabalho”, foram identificamos um aumento recente no volume de estudos sobre o tema, mostrando sua relevância e importância para a academia.

Percebeu-se que os autores que trabalham a partir do tema do teletrabalho levam seu foco de pesquisa através da perspectiva dos teletrabalhadores ou visam elencar vantagens ou desvantagens do teletrabalho (ADERALDO; LIMA (2017), HAU; TODESCAT (2018), ROSENFELD; ALVES (2007), HAUBRICH; FROEHLICH (2020), SAKUDA; VASCONCELOS (2005), COSTA (2007)).

Essa pesquisa em um caráter exploratório visa avançar na operacionalização de gestão de pessoas e entender como essa nova modalidade de trabalho desenha novos modelos de Gestão de Pessoas para o futuro.

A seguir será apresentado o referencial teórico que serviu de base para elaboração das entrevistas realizadas e análises realizadas. Após, estão descritos os procedimentos metodológicos e os resultados encontrados. Para finalizar, são expostas as considerações finais da pesquisa.

² As políticas são considerados os princípios e diretrizes em que estão pautadas as decisões e comportamentos da organização e das pessoas que se relacionam com a organização (DUTRA, 2016, p. 4).

³ A prática pode ser definida como “os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizadas para a implementação de decisões”. Além de direcionar o posicionamento da organização com o ambiente externo (DUTRA, 2016, p. 4).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

O presente capítulo tem por objetivo construir e descrever os principais conceitos a serem utilizados no desenvolvimento deste trabalho. Refletiremos inicialmente a respeito das mudanças ocorridas no conceito dos Modelo de Gestão de Pessoas a partir da revolução Fordista/Taylorista até chegarmos ao momento atual em que a abordagem trata de uma Gestão Estratégica de Pessoas. É importante a contextualização desses processos em uma visão ampliada para que posteriormente possamos debater sobre como essas práticas se configuram no mundo virtual.

Após, ocorrerá a descrição das dificuldades para conceitualização de teletrabalho e os diferentes termos e conceitos encontrados na literatura para se referenciar a esta modalidade de trabalho.

Por fim, unindo a gestão de pessoas e o teletrabalho, a reflexão se dá acerca sobre os desafios organizacionais surgidos dessa nova dinâmica de trabalho, divididos em duas partes: visão dos teletrabalhadores e da gestão de pessoas. A visão dos teletrabalhadores é baseada em estudos que visaram consolidar o que o teletrabalho representa e como ele impacta a vida de quem o executa. Deste contexto, fica sob responsabilidade da Gestão de Pessoas readequar seus modelos, práticas e processos para atender às demandas nesse novo modelo.

2.1 PROCESSO EVOLUTIVO DE GESTÃO DE PESSAOS: Da Gestão Operacional até a Gestão Estratégica

Refletindo a respeito do passado da gestão de pessoas, percebemos que principalmente no período vivenciado e estudado por Taylor e Ford, os trabalhadores eram vistos unicamente como recursos produtivos. Devido a padronização das atividades e da produção em massa, “o empregado era uma “peça” de uma grande engrenagem” (SANTANA, 2017, p. 4).

É possível identificar uma mudança na postura das práticas de Gestão de Pessoas a partir de 1960. Isso se deve principalmente às críticas ao modo de organização focado no paradigma do Taylorismo e Fordismo que consideravam a forma de trabalho "humilhante e degradante", além de não oferecer desenvolvimento ao trabalhador por ele mesmo (DUTRA, 2017, p. 11).

Junto com o aumento das críticas aos princípios que sustentavam essas práticas e políticas de gestão de pessoas, e as mudanças no contexto cultural, econômico e tecnológico ocorridos em 1980, a gestão de pessoas passou a ver vista como um diferencial competitivo e passou a ter sua devida relevância e atenção (DUTRA, 2017).

Dutra (2017) resume as etapas em que a Gestão de Pessoas passa ao longo das décadas, baseado em uma abordagem funcionalista, em três fases: (1) Operacional, (2) Gerencial e (3) Estratégica. Na primeira fase, que aconteceu até a década de 60, o papel da gestão de pessoas era se preocupar com a operacionalização das atividades como captação, treinamento e remuneração. Entre os anos 60 e 80, ocorreu a segunda fase, em que a gestão de pessoas passa a participar dos processos da organização como um parceiro de desenvolvimento organizacional. A última fase, a partir dos anos 80 e atual, passa a ter um papel estratégico repesando como as pessoas podem gerar e agregar valor para a organização.

Nesse atual contexto de gestão estratégica de pessoas é importante definirmos quem são os encarregados pela Gestão de Pessoas. Em um nível macro o RH e os profissionais de RH são responsáveis por administrar “o potencial criativo e produtivo e as relações de trabalho das pessoas” (PEREIRA, 2020, p. 2). Além de nesse processo compreender os funcionários e suas necessidades, o RH também tem papel fundamentalmente no treinamento dos gestores de linha para que estejam capacitados a desempenhar seu papel na gestão de pessoas (ULRICH, 2000).

Pensando em estruturar um modelo de gestão de pessoas para empresas contemporâneas, Dutra (2017) descreve três pilares essenciais para efetividade das práticas. O intuito da construção foi criar diretrizes a partir do estudo de organizações consideradas exemplos de sucesso. São eles:

Desenvolvimento Mútuo – A gestão de pessoas deve estimular e criar as condições necessárias para que a organização e as pessoas possam desenvolver-se mutuamente nas relações que estabelecem. [...]

Satisfação Mútua – A gestão de pessoas deve alinhar a um só tempo os objetivos estratégicos e negociais da organização e o projeto profissional e de vida das pessoas. [...]

Consistência no Tempo – A gestão de pessoas deve, ainda, oferecer parâmetros estáveis no tempo para que, dentro de uma realidade cada vez mais turbulenta, seja possível à organização e às pessoas ter referenciais para posicionarem-se de forma relativa em diferentes contextos e momentos dessa realidade. (DUTRA, 2002, p. 41)

Além dos conceitos-chave apresentados acima, o autor ainda destaca três características as quais as políticas e práticas de gestão devem se basear para que ocorra o efeito esperado, são elas: transparência, simplicidade e flexibilidade. Isso quer dizer que para que as práticas adotadas sejam compreendidas, aceitas e que sejam parte do comprometimento dos envolvidos (colaboradores) é necessário que os critérios e aplicação deles sejam transmitidos da maneira mais clara e objetiva possível.

Analisando organizações consideradas bem-sucedidas em gestão de pessoas, o autor observou características comuns no que se refere as políticas e práticas, os resumindo nos seguintes pontos:

1. Continuo diálogo com as pessoas que mantem algum tipo de relação com a organização;
2. Alinhamento entre as políticas e as práticas de gestão de pessoas e destas com o intento estratégico da organização;
3. Esforço permanentemente voltado para o desenvolvimento da organização e das pessoas;
4. Relacionamento com as pessoas justo e equânime, buscando conciliação das expectativas da organização e das pessoas. (DUTRA, 2017, p.31)

Neste cenário, o papel da organização na gestão de pessoas pode ser entendido como a interação contínua entre os pares, criando estímulos e condições sólidas de desenvolvimento profissional e pessoal (DUTRA, 2017). Esse funcionamento, em alinhamento com a visão contemporânea de gestão de pessoas, ultrapassa a barreira de olhar as pessoas apenas como recursos e passa a enxergá-las como parte da estratégia organizacional, tornando a área de Gestão de Pessoas um parceiro estratégico da organização (ADERALDO; LIMA, 2017, ULRICH; YOUNGER, 2013).

A área de Gestão de Pessoas integrando a sua função de parceiro estratégico, é responsável por integrar os processos para que eles atendam aos resultados, “focada nas pessoas e na estratégia de negócios como forma de fomentar a competitividade organizacional” (MORAES; SCHEFFER; SAGAZ, 2020, p. 340).

O Quadro 1, apresenta a partir do trabalho de Dutra (2002) as três principais categorias em que os processos de gestão de pessoas estão divididos, são eles: movimentação, desenvolvimento e valorização. Cada uma das categorias, envolve práticas que visam a concretização de seu objetivo principal, apresentadas a seguir:

Quadro 1 - Processos de Gestão de Pessoas

Categories	Práticas
Movimentação	<ul style="list-style-type: none"> • Captação • Internalização • Transferências • Promoções • Expatriação • Recolocação
Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento e capacitação • Carreira (pessoas e organização) • Desempenho e conciliação de expectativas
Valorização	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneração e recompensas • Gestão da massa salarial

FONTE: Elaboração própria com base em Dutra (2017, p.19)

O primeiro conjunto, movimentação, visa práticas que dão suporte a toda e qualquer movimentação da pessoa que estabelece alguma relação com a empresa. O desenvolvimento detém os processos com objetivo de criar e estimular o desenvolvimento das pessoas e da organização. Por fim, a valorização diz respeito aos processos que visam a valorização das pessoas que tem relação com a empresa.

Esses processos servem de norteamento para as ações de gestão estratégica de pessoas que estão intimamente ligadas à estratégia da organização ou do negócio.

Segundo Bianchi, Quishida e Foroni (2017), a implementação dos processos de gestão de pessoas conta além dos profissionais de recursos humanos e os funcionários, com os gestores/líderes que têm papéis importantes de executores dessas práticas. Siqueira, Spers e Machado (2004) reforçam essa ideia quando afirmam que o mundo dos negócios indica as interações entre seus agentes como sendo a rede que sustenta todo processo organizacional. Nesse sentido, a gestão de pessoas passa a ter função fundamental, pois assume o papel de dar consistência a dinâmica que busca construir e manter a coesão organizacional.

Para Nogueira e Patini (2012), a área de Recursos Humanos é o meio pelo qual as organizações desenvolvem e disponibilizam os processos e ferramentas que apoiam seus gestores no gerir as pessoas. Entendemos desta forma que a prática dos processos de gestão de pessoas são somente executados de maneira eficiente quando a partir das iniciativas, projetadas para cada uma das categorias, integram a área de GP (ou Recursos Humanos), os líderes e os liderados.

As práticas e políticas de Gestão de Pessoas passaram por um movimento evolutivo ao longo dos anos até chegar na visão atual onde é vista como parceira

estratégica da organização. Nesse contexto, um dos papéis mais importantes advindos dessa nova característica é o processo de desenvolvimento das pessoas. No desdobramento deste estudo, iremos focar neste grupo de atividades apresentadas no capítulo a seguir e como essa dinâmica muda a partir do teletrabalho.

2.2 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: O papel da Gestão de Pessoas no desenvolvimento da organização e das pessoas

As pessoas deixaram de ser consideradas como um recurso produtivo e passaram a ser observadas de forma individual e como seres humanos com sua personalidade própria, crenças e objetivos. Diferentemente de uma visão operacional, que vimos anteriormente, onde os trabalhadores eram agentes passivos e estáticos, atualmente, as pessoas são capazes de elevar o nível de sucesso da organização.

Nesse contexto, se estabelece uma relação de parceria entre empresa e organização, e é natural que se espere, conforme a parceria evolua, que ambos os lados consigam se desenvolver e alcançar seus objetivos. Para que isso aconteça, é preciso que organização e pessoas estejam andando no mesmo ritmo. Desse cenário, surgem alguns processos da área de Gestão de Pessoas que são responsáveis por estimular e dar condições para o desenvolvimento das pessoas e da organização como consequência (DUTRA, 2017).

Para entender como são praticados os processos, precisamos antes compreender que as discussões a respeito do desenvolvimento se cruzam ao conceito de competência para dar mais foco a essas ações. O autor descreve o conceito de competência como “o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que a pessoas desenvolva suas atribuições e responsabilidades” (DUTRA, 2017, p. 35).

Segundo Dutra (2017), o desenvolvimento ocorre quando a pessoa incorpora em seu trabalho atividades que exigem atribuições e responsabilidade de maior complexidade. Para isso, as ações de desenvolvimento devem ser construídas baseando-se nas necessidades particulares de cada indivíduo tendo como premissa ajudar a pessoa a identificar seus pontos fortes para se desenvolver.

Para o autor, os processos para alcançar esse desenvolvimento são: treinamento e capacitação, gestão de carreira e conciliação de expectativas. Dentro

dos processos as práticas podem variar de organização para organização, vamos discutir a seguir sobre alguns exemplos de ações possíveis para cada um dos tópicos baseados do trabalho de Dutra (2017).

Uma das formas de desenvolvimento caracteriza-se pela atividade formal de aprendizagem, que ocorre no processo pelo qual a pessoa absorve conhecimento ou desenvolve habilidades. Nesse caso, a empresa pode oferecer cursos, participação aos funcionários em congressos, palestras e proporcionar programas de treinamento.

Quando a Gestão de Pessoas passa a olhar as pessoas não mais como um mero recurso da organização e sim como um parceiro estratégico com expectativas e necessidades, se passa a pensar e ilustrar como a jornada dentro da empresa pode ser transferido para um sistema de gestão de carreiras. Esse sistema garante que “o nível da informação das pessoas em relação à organização e vice-versa, que estimulam e oferecem suporte necessário a que a pessoa assume o protagonismo de sua carreira e de seu desenvolvimento” (DUTRA, 2017, p. 139).

Para que o sistema funcione a longo prazo, são utilizados instrumentos como autoavaliação, processos de aconselhamento profissional e processos estruturados de feedback que garantem o alinhamento entre a visão pessoa sobre carreira e o que a organização espera da mesma no desempenho de suas atividades e futuro.

O que vimos até o momento diz respeito a teorias desenvolvidas em um contexto de trabalho considerado o “normal” em que organização e pessoas dividiam o mesmo espaço de trabalho. Passamos a partir do próximo capítulo a entender o surgimento da nova forma de trabalho à distância e discutir como a Gestão de Pessoas enxerga esse desafio.

2.3 DISCUSSÃO TEÓRICO-CONCEITUAL SOBRE TELETRABALHO

Considerando o assunto como um tema emergente, não existe um consenso entre os estudiosos do assunto a respeito de sua definição. Apesar de ter sido nomeado em 1970 como *telecommuting* por Jack Nilles, conforme mencionado anteriormente, desde lá o teletrabalho ganhou diversos sinônimos. Segundo Sakuda e Vasconcelos (2005), a dificuldade de encontrar conceitos em comum se deve justamente a esta variedade de nomes adotados para se referir ao teletrabalho.

Os diversos sinônimos de teletrabalho, assim como a própria definição de sinônimo indica, são utilizados para identificar palavras que tenham conceitos iguais ou muito semelhantes. A difícil conceitualização do teletrabalho, segundo Rosenfield e Alves (2011, p. 215), “faz do conceito mais uma construção ideológica da realidade, ou no máximo, uma tentativa de descrição dos diversos tipos ou modalidade de teletrabalho existentes”.

O que notamos ao longo da literatura é que os diferentes termos que surgem tentam adaptar, a partir de uma mesma raiz de universo onde as atividades de trabalho são executadas fora do espaço laboral através do uso das TCIs, as diferenças entre os possíveis locais adotados, as tecnologias utilizadas, a relação empregatícia e o tipo de atividade do trabalho (LEITE *et al.*, 2019). Por este motivo, precisamos distinguir o conceito do teletrabalho e o conceito dessas diferentes categorias que podem surgir a partir dessa prática.

Telecommuting e *telework* são as expressões mais comumente encontradas para se referir ao teletrabalho e podemos dizer que ambas fazem parte de um composto mais generalista e definem de maneira mais simplista o teletrabalho. Segundo diversos autores (MELLO, 1999; ROCHA; AMADOR, 2018; SAKUDA; VASCONCELOS, 2005), a diferença entre as palavras origina-se da intenção de cada uma na ênfase para o processo ou para a localização das funções exercidas. A primeira expressão deriva do termo *commuting* que diz respeito ao movimento do trabalho entre casa-trabalho e trabalho-casa. Desta forma, o *telecommuting* faz alusão ao trabalho fora do escritório. Já o *telework* evidencia mais o processo de trabalho sendo feito através do uso de ferramentas de comunicação eletrônicas, e é mais utilizado na Europa.

Embora os termos sejam diferentes, *telecommuting* e *telework* representam um conjunto de outros termos que possuem significado semelhante. O motivo do surgimento de tantos sinônimos para o teletrabalho se deve ao abrangente conjunto de possíveis atividades que ele precisa definir. De acordo com Mello (1999), as discussões a respeito do teletrabalho não devem se atentar ao fato de diferentes nomenclaturas podem ser usadas, mas sim ao seu conceito central: o teletrabalho descentraliza os escritórios e encontra diferentes formas de levar o trabalho ao trabalhador.

O conceito de teletrabalho (*telecommuting* ou *telework*), assumindo uma ideia mais generalista de que o exercício do trabalho não exige a presença física do

trabalhador e pode ser executado através das TCIs, abre uma gama de possibilidades de conceitualização que podem dizer respeito a diferentes aspectos que tentam definir as diferentes possibilidades de modalidades que o teletrabalho permite. Rosenfield e Alves (2011) citam seis principais categorias associadas ao teletrabalho: *home office*, trabalho em escritórios-satélite, trabalho em telecentros, trabalho móvel, trabalho em empresas remotas e trabalho informal.

O que todas essas modalidades têm em comum é o que definiremos aqui como conceito do teletrabalho: a descentralização dos escritórios como ponto principal do trabalho e do contato, tornando os locais de trabalho flexíveis e que substituem o deslocamento até o trabalho pelo uso das tecnologias de informação e comunicação (ROCHA; AMADOR, 2018). Essas diferentes variações fazem a definição do teletrabalho uma tarefa difícil, mas o que entenderemos é que todos esses fazem parte de um contexto maior, no caso: do teletrabalho.

No que se refere a legislação, no Brasil a primeira referência ao teletrabalho ocorreu na Lei 12.551/2011 que através da alteração no art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) equiparou legalmente o trabalho realizado presencialmente ao trabalho à distância (ROCHA; AMADOR, 2018). Uma nova Reforma Trabalhista por meio da Lei 13.467/2017, atribuiu novas alterações a CLT e expressou o conceito legal de teletrabalho no Art 75-B:

Art. 75-B. Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo. (BRASIL, 2017)

Ainda, a Lei 13.467/2017 amplia o conceito de teletrabalho salientando que idas esporádicas do trabalho à sede da organização para atividades específicas não o desqualifica da modalidade de teletrabalhador:

Parágrafo único: O comparecimento às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho. (BRASIL, 2017)

Apesar de as últimas atualizações na Lei da CLT terem regulamento práticas específicas do teletrabalho, ainda existem limitações que a legislação não cobre. A citada Reforma Trabalhista de 2017 excluiu do artigo 62 da CLT o teletrabalhador do

regime de controle de jornada. Esta alteração exime o trabalhador remoto do direito ao pagamento de horas extras e adicionais noturnos. O problema se dá quando uma das dificuldades vislumbrados pelos trabalhadores desta modalidade está na dificuldade entre separar o tempo de trabalho e o de lazer. Com essa alteração, os trabalhadores ficam desprotegidos sob a legislação dependendo apenas dos contratos firmados entre organização e trabalhador.

Embora a difícil definição e as possíveis discussões a respeito da sua regulamentação, o teletrabalho se mostra um modelo promissor. Existem diversos estudos analisando os benefícios e prejuízos atrelados a adesão do teletrabalho em diferentes perspectivas: aos trabalhadores, as empresas e para a sociedade. O trabalho realizado por Figueiredo et al. (2021) sintetizou os principais pontos e são destacados alguns deles a seguir.

Inicialmente, em uma visão mais ampla da sociedade, o teletrabalho, assim como a motivação de seu surgimento, traz contribuições para a melhora no trânsito em grandes cidades, ainda reduzindo emissão de gases poluentes; favorece o desenvolvimento de novas tecnologias e gera oportunidades de emprego para pessoas com a necessidade de trabalhos flexíveis. Entre as desvantagens, está o fato de ainda possuir uma precária fiscalização das condições de trabalho, apoiada pelas limitações legais apresentadas anteriormente.

Da perspectiva da organização, os benefícios percebidos são: aumento da produtividade e da motivação dos trabalhadores em relação a empresa, diminuição dos custos com escritórios, manutenção e energia; a possibilidade de elevarem seu nível competitivo em relação a outras empresas quebrando as barreiras locais no que diz respeito aos seus recursos humanos e uma percepção praticamente nula de absentismo. Nas desvantagens podemos ressaltar: o custo de implantação do teletrabalho, incluindo equipamentos necessários ao trabalhador, vulnerabilidade na segurança da informação que pode acarretar exposição da empresa e de dados, a dificuldade de supervisão e conduzir o trabalho além do risco de exploração do trabalhador.

Da perspectiva dos teletrabalhadores, os benefícios percebidos são: menor tempo gasto em deslocações casa-trabalho, maior autonomia, concentração e produtividade, aumento na motivação e satisfação pessoal, por fim maior possibilidade de equilíbrio entre vida familiar e vida profissional. Em relação aos riscos podemos listar: o sentimento de isolamento causado pelo trabalho individual, a falta de suporte

tecnológico por parte da empresa, possíveis distrações externas causadas por vezes pela família, a sensação de sobrecarga de horário e de trabalho advindo da dificuldade em estabelecer limites entre o trabalho e o pessoal dentro do mesmo ambiente que ocasionam por fim em esgotamento psicológico.

Vimos até o momento que com o surgimento dessa nova modalidade de trabalho, as organizações passam por obstáculos técnicos e de gestão para solucionar. Para entendermos melhor o contexto em que os desafios se apresentam, discutiremos a seguir como os teletrabalhadores enxergam esse formato e o papel da gestão de pessoas.

2.3.1 DESAFIOS DO TELETRABALHO: uma leitura à luz da perspectiva dos gestores de Pessoas e dos Teletrabalhadores

No item anterior, foram apresentados algumas das vantagens e desvantagens do teletrabalho na visão de três fontes: da sociedade, da organização e do teletrabalhador. A partir das desvantagens podemos traçar uma linha em que inicia nos desafios gerados para o teletrabalhador e que passam então a serem de interesse da organização supri-los com o objetivo de tornar o teletrabalhador apto a seguir neste modelo.

Dividiremos essa seção em dois principais itens: os desafios do teletrabalhador e os desafios dos gestores de pessoas, representando a perspectiva da organização. No primeiro tópico serão discutidos como a nova dinâmica que deixa difícil a separação entre os mundos trabalho e pessoal afetam os indivíduos e sua vida. Já no segundo, usando como base esse contexto do desafio individual, passamos a analisar qual papel dos gestores de pessoas da organização no tocante ao apoio dos teletrabalhadores.

2.3.2 O Teletrabalho na visão dos Teletrabalhadores

Podemos iniciar as discussões a respeito do desafio que o teletrabalho gera ao teletrabalhador na construção de conflitos entre a diferenciação do indivíduo trabalho e casa, ambientes completamente diferentes e que agora não podem ser separar suas dimensões. Segundo Costa (2007), esses diferentes espaços morais ocasionam distintos funcionamentos que exigem do mesmo individuo interação com diferentes

pessoas e diferentes comportamentos, pois os espaços esperam valores e práticas variados.

Isso acontece devido a flexibilização temporal e espacial que faz com que a atividade laboral regule toda a vida do indivíduo (SAKUDA; VASCONCELOS, 2005). O discurso do teletrabalho transfere para o teletrabalhador a responsabilidade de se autogerir e se autodisciplinar para conseguir equilibrar os diferentes mundos da vida pessoal e do trabalho que agora se dispersam no espaço-tempo e dificultam sua separação.

O teletrabalhador é exposto de forma constante a situações de conflito onde ocorre a mistura entre a presença física e a não disponibilidade emocional para a família. Quando o espaço do escritório é transferido para a casa do trabalhador, ele precisa equilibrar o seu papel trabalhador e seu papel no convívio familiar (pai/mãe, filho/filha, irmã/irmão, marido/mulher). Costa (2013) afirma que o teletrabalho passa a ser um projeto de vida, já que ele não envolve apenas o teletrabalhador e sim toda sua família.

Podemos dizer que existe uma certa glamourização na construção do perfil do teletrabalhador. As características do teletrabalhador exigem que eles sejam indivíduos “seguros, independentes, confiáveis, automotivados, capazes de gerir seu tempo e determinar prioridades de maneira adequada” (COSTA, 2007). A partir do momento que se extingue a supervisão direta, como ocorria no modelo presencial, é preciso que o próprio trabalhador assuma o controle pelo desenvolvimento de seus papéis organizacionais.

Existe um encantamento ao teletrabalho pela possibilidade de flexibilização do tempo de trabalho e pela ideia de autonomia. Em alguns casos, por conta da glamourização e de valorizar a confiança que lhe foi repassada, o trabalhador se sente na obrigação de cumprir com a competência que lhe foi atribuída, mesmo que custe horas extras de trabalho e diminuição do tempo de descanso. Ou ainda, como afirma Paixão Junior (2021, p. 146), se torna um “sujeito explorador de si próprio em nome do desempenho”.

O estudo de Costa (2007) com teletrabalhadores apoia o entendimento da visão glamourizada do teletrabalho, pois pontua que por mais que os teletrabalhadores afirmem que realmente trabalham mais no modelo a distância, existe um engajamento por parte deles na tentativa de justificar o excesso de trabalho com os objetivos pessoais, mesclando assim seus objetivos pessoais com os da organização. A autora

ainda aponta que por mais que existam descontentamentos com algumas situações por parte dos teletrabalhadores, esses se retêm na ideia de que “faz parte do jogo”, fazendo a leitura de que a possibilidade de poder trabalhar em casa os faz pensar que já estão ganhando muito.

Ainda, no estudo de Costa (2007), é apontado que a partir do isolamento causado pelo teletrabalho existe um sentimento de desconexão com a empresa. Esse enfraquecimento da sensação de pertencimento à organização e sua cultura gera também preocupações a respeito das possibilidades de ascensão profissional.

A visão do teletrabalho a partir da lente do teletrabalhador demonstra que existe uma ampla série de processos, políticas e práticas que a gestão de pessoas da organização deve exercer para dar o suporte necessário aos seus teletrabalhadores e tentar de alguma maneira, diminuir os impactos causados pelo isolamento.

2.3.3 O Teletrabalho na Visão dos Gestores de Pessoas

Como consequência dos anseios surgidos para os teletrabalhadores e riscos advindos do teletrabalho, as empresas precisam rever seus métodos de gestão e acompanhamento dos trabalhadores na tentativa de minimizar os impactos internamente e conseguir executar de forma plena o trabalho dentro da modalidade remota.

A modalidade do teletrabalho busca em sua essência unir a otimização do tempo de trabalho com a melhora da qualidade de vida do trabalhador, e por outro lado, o recebimento de um serviço de qualidade, com alta produtividade e baixo custo de manutenção para as empresas (PAIXÃO JUNIOR, 2021). Nesse sentido, o teletrabalho exige que a prática de Gestão de Pessoas (GP) adote estratégias direcionadas ao seu colaborador e que ao mesmo tempo deem os resultados esperados à organização.

Uma das críticas encontradas a respeito do teletrabalho refere-se a uma possível ruptura da cultura organizacional. Para Banov (2020), a construção da cultura organizacional inicia por meio dos fundadores da organização e passa ao longo do tempo a ser mantida ou alterada pelos seus administradores. A autora define o conceito de cultura organizacional como o produto daquilo que a empresa valoriza e acredita que irá nortear suas regras, normas e procedimentos, “criando uma maneira

de ser (calmo, discreto, agitado, etc.) e uma maneira de se fazer (organizada, desorganizada, etc.) na organização” (Banov, 2020, p. 13).

A cultura organizacional define a forma como os negócios serão conduzidos e como as pessoas serão tratadas. Portanto, está ligada com o posicionamento ético e moral da organização. Ela sustenta, todas as crenças do trabalhador naquela organização e serve como fator motivacional. Podendo também ser critério para se manter ou não em uma empresa.

O sucesso de uma organização depende de todos os agentes estejam em sintonia e acreditem em um objetivo maior, por isso a cultura organização se torna fator importante na competitividade e passa a ser essencial. No mundo virtual, o desafio passa a ser a maneira como as informações, expectativas e orientações serão transmitidas. Nesse contexto, a comunicação vira fator chave para o sucesso do teletrabalho, como afirmado por Mello (1999).

Para Barnard (1971), “uma organização passa a existir quando (1) há pessoas aptas a se comunicarem entre si (2) que estão desejando contribuir com sua ação (3) para servir um propósito comum” (*apud* SAKUDA e VASCONCELOS, 2005, p. 43). O gestor que atua em modelo de teletrabalho se apoia em ferramentas tecnológicas como e-mails, chats de mensagens instantâneas, chamadas de telefone e vídeo para tentar garantir proximidade no relacionamento (NOGUEIRA e PATINI, 2005). Conversar, passar feedback, ou fazer algum alinhamento quando a convivência física é recorrente cria ambientes propícios a fortalecer as relações de confiança entre gestores e colaboradores.

Quando a tela vira a única forma de contato, as relações passam a utilizar diferentes mecanismos de expressão e comunicação. Segundo Nogueira e Patini (2005), é preciso entender a cultura de um funcionário remoto. Isso diz respeito a compreensão das características individuais de cada funcionário e a necessidade de também considerar que nesta nova realidade, os teletrabalhadores ficam expostos a impactos psicológicos devido as mudanças na organização e ainda uma possível inadaptação ao teletrabalho (SILVA *et al.*, 2015).

A construção de uma comunicação efetiva passa também pelo fator confiança. Em um ambiente de trabalho presencial, é muito mais fácil que o gestor pratique o exercício de supervisionar de perto seus funcionários, realize o microgerenciamento, e desenvolva mecanismos de controle e vigilância para assegurar cumprimento das horas trabalhadas. No momento em que levamos esse acompanhamento para o

mundo virtual, esse controle excessivo de cada ação mínima do funcionário se torna mais complexo.

Para Silva, Vieira e Pereira (2015), a consequência dessa nova concepção obriga a relação de trabalho a evoluir para uma dinâmica focada em cumprimentos de metas ou tarefas e não mais pelo controle de tempo de trabalho. Assim como afirmam Nohara, Acevedo, Ribeiro e Silva (2010, p. 164): “substitui-se no teletrabalho a presença física do supervisor, por métodos de monitoramento à distância e pela cobrança por resultados”.

Os discursos do teletrabalho que constroem um perfil de teletrabalhador com autonomia, liberdade e flexibilidade transferem parte da responsabilidade que antes era da organização para os funcionários. Entretanto, para Mello (1999), a combinação de treinamento, prevenção e inspeção esses efeitos são minimizados e podem ser gerenciados para obter sucesso no formato remoto.

Pode-se então dessa forma, compreender que a Gestão de Pessoas tem papel fundamental na construção de barreiras e na viabilização de suporte para suprir possíveis sofrimentos gerados aos teletrabalhadores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Visando atender aos objetivos específicos deste estudo, o presente capítulo vem apresentar o método utilizado para o desenvolvimento da pesquisa e as técnicas para coleta e análise dos dados coletados. Utilizaremos nesse trabalho a pesquisa qualitativa de caráter exploratório devido a pouca investigação. Como instrumento de coleta de dados, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas e como técnica de análise foi utilizada a análise de conteúdo.

3.1 Estratégia de Pesquisa

A pesquisa qualitativa para Yin (2010, p. 49) constrói sua definição a partir de cinco características listadas abaixo:

- 1) Estudar o significado da vida das pessoas, nas condições da vida real;
- 2) Representar as opiniões e perspectivas das pessoas ou participantes de um estudo;
- 3) Abranger as condições contextuais em que as pessoas vivem;
- 4) Contribuir com revelações sobre conceitos existentes ou emergentes que podem ajudar a explicar o comportamento social humano; e
- 5) Esforçar-se por usar múltiplas fontes de evidência em vez de se basear em uma única fonte.

Para Flick (2009, p. 25) os métodos qualitativos, diferente dos demais, consideram como parte da produção do conhecimento a comunicação do pesquisador em campo. Logo, “a subjetividade do pesquisador, bem como daqueles que estão sendo estudados, tornam-se parte do processo de pesquisa”.

Gil (2022, p. 42) referindo-se às pesquisas de caráter exploratório declara que elas “têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito e construir hipóteses”.

Para isso, um estudo exploratório consistem em três etapas: pesquisa bibliográfica, feita no capítulo anterior de fundamentação teórica, coleta de dados que pode ocorrer através de entrevistas com pessoas que tiveram experiência com o assunto em pauta, e análise dos exemplos que ajudem no entendimento do fenômeno.

3.2 Caracterização da empresa

A empresa selecionada como objeto do estudo foi fundada em 1996. Especializada em soluções de *business planning*, atualmente conta com cerca de 50 funcionários. Desde 2018 a empresa possui experiências com o teletrabalho. Até o início da pandemia, a estratégia adotada era utilizar o modelo remoto uma vez por semana e com escalas para que não tivessem mais de duas pessoas do mesmo time longe do escritório.

Com o teletrabalho compulsório derivado da pandemia a empresa passou a repensar seus modelos de trabalho e a datar de 01/07/2022, a companhia adotou o chamado “*Work from Anywhere*”, autodeclarando-se sem sede e assumindo como forma de trabalho exclusivamente o teletrabalho.

Quanto à gestão de pessoas, a companhia possui um amplo plano de programas e benefícios. Além dos planos de saúde e odontológico, a empresa conta com programas de acompanhamento psicológico e jurídico, chamado de PAE (Programa de Apoio ao Empregado). Por conta da adoção do modelo remoto, a empresa disponibilizou flexibilização do vale-refeição e vale-alimentação para um cartão na modalidade crédito possibilitando que funcionários de diferentes estados do Brasil possam usufruir de forma equiparada do benefício. A empresa conta também com um auxílio home office de cerca de 150 reais disponibilizados mensalmente para os colaboradores buscando ajudar em custos como internet e luz.

Para obter os dados necessários para o desenvolvimento da pesquisa, foram selecionados para participar da entrevista os principais parceiros estratégicos do plano e do modelo de gestão de pessoas da organização: CEO e Head de Recursos Humanos, além de três gestores, de diferentes áreas, buscando compreender como esses processos são praticados no dia a dia com as equipes virtuais. O nome da empresa e dos entrevistados será mantido em sigilo.

3.3 Técnica de Coleta de Dados

Para coleta dos dados, foi utilizada a metodologia de entrevista com roteiro semiestruturada (ver Apêndice A), realizadas de forma virtual através da plataforma Microsoft Teams e com duração de cerca de 1 hora cada.

A entrevista consiste em uma metodologia que permite, segundo Godoy (1995, p. 61), captar a realidade baseando-se em possibilitar ao pesquisador "colocar-se no papel do outro". Dessa forma, podendo compreender o fenômeno pela visão dos pesquisados.

Para Vergara (2009, p. 5), as entrevistas são válidas como método de pesquisa quando "se quer obter informações que estão "dentro do indivíduo" e que dizem respeito a experiências vividas ou tendências futuras". Isso diz que o método de entrevista busca compreender o dito e o não dito dentro da realidade experimentada pelo entrevistado.

Dentro das possibilidades de entrevistas foi utilizado o a individualizada e a estrutura semiaberta. O roteiro semiestruturado permite maior flexibilidade ao entrevistador ao longo da conversa que pode incluir, excluir ou modificar perguntas conforme decorrer da entrevista. (VERGARA, 2009)

O critério para a escolha das entrevistas objetivou conversar com os principais envolvidos nas decisões que impactam a gestão de pessoas e nos líderes que praticam essas ações no dia a dia. As entrevistas aconteceram no período de 15/01/2023 até 31/01/2023 e tiveram em média 40 minutos de duração.

As entrevistas foram gravadas com o consentimento verbal dos entrevistados no momento da entrevista. Após realização das entrevistas, foi feita a transcrição do conteúdo e a partir disso realizada análise do material coletado.

3.4 Perfil dos entrevistados

No quadro a seguir consta a caracterização dos entrevistados:

Quadro 2 - Caracterização dos entrevistados

Entrevistado	Formação	Cargo	Gênero	Tempo de Empresa
E1 – Responsável RH	Ensino Superior Completo (Psicologia)	Head de Pessoas & Cultura	Feminino	1 ano
E2 – Gestor	Ensino Superior Completo (Gestão de TI)	Head de Operações	Masculino	7 anos e 7 meses

E3 – Gestor	Pós-Graduação em <i>Customer Success</i>	Gerente de Operações	Masculino	10 anos
E4 – Gestora	Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas	<i>Scrum Master</i>	Feminino	12 anos
E5 – CEO	Ensino Superior Completo (Administração)	CEO	Masculino	4 anos

Fonte: elaboração própria

3.5 Técnicas de Análise das Informações: Análise de Conteúdo

Para seguir este estudo a partir da descrição e interpretação das informações, e visando atingir os objetivos descritos no capítulo 1, o roteiro feito para as entrevistas foi dividido em três categorias de análise. No Apêndice A são apresentados os objetivos e as perguntas desenvolvidas para tal finalidade.

Para a organização e interpretação dos depoimentos obtidos através das entrevistas foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, descrita a seguir. Segundo Bardin (2011, p. 36), a análise de conteúdo pode ser determinada como um método empírico que depende da “fala” e comunicação. A análise de conteúdo passa por três fases organizadas cronologicamente: (1) pré-análise, (2) a exploração do material, (3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Na primeira fase, a pré-análise é considerada uma etapa de organização em que se estabelece um modelo de trabalho. Nessa etapa são feitas as escolhas dos documentos que passarão a ser analisados e o primeiro contato com eles. Na segunda fase, a partir da leitura do material selecionado são realizados procedimentos de classificação ou categorização do material para seguir à última etapa. Na terceira e última etapa, o material será analisado buscando identificar tendências, padrões ou relações implícitas.

Usando com base as técnicas de análise de conteúdo foram mapeadas três macro categorias de análise que emergiriam a partir do embaçamento teórico e visando responder os objetivos. A partir disso surgiram aspectos que serão analisados de forma separadas baseando-se na frequência de menção dos tópicos nas entrevistas e como se relacionam com as macros categoriais.

Quadro 3 - Categorização da análise

Macro Categorias	Aspectos analisados
------------------	---------------------

Fatores relacionados a mudança para modelo 100% remoto	<ul style="list-style-type: none"> • Critérios para decisão do modelo remoto • Avaliação da empresa sobre os efeitos da adoção do modelo remoto • Percepção da empresa em relação aos impactos nos colaboradores • Práticas para o sucesso do Home Office
Como se estabelece a relação do RH, gestores e colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • O papel do RH como elo de comunicação entre as pessoas • O modelo de Gestão de Pessoas: processos, políticas e práticas adotadas no dia a dia do teletrabalho • Como os gestores se mantêm próximos de seus times
Processo de avaliação e desenvolvimento de pessoas no modelo remoto	<ul style="list-style-type: none"> • Método de avaliação e desenvolvimento das pessoas no modelo remoto • Analisar as mudanças comparando com o modelo presencial

Fonte: elaboração própria.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo os dados coletados serão descritos e analisados. Buscando responder aos objetivos traçados para essa pesquisa, o capítulo será dividido em três seções baseadas na macro e micro categorias descritas no capítulo anterior.

4.1 Aspectos relacionados ao teletrabalho

Buscamos nesse tópico compreender os aspectos que levaram até a decisão da adoção do modelo completamente remoto e quais percepções a empresa tem desse período, além de tentar observar como eles entendem que tem sido esse período para os colaboradores.

4.1.1 Critérios para decisão do modelo remoto

No desenvolvimento deste capítulo os termos teletrabalho e home office serão utilizados como sinônimos, visto que home office é o termo popularmente utilizado para se referenciar ao teletrabalho mesmo que na raiz de sua definição signifique trabalho em domicílio.

A organização antes da pandemia trabalhava em modelo híbrido (parte presencial e parte remoto). Segundo relato da entrevistada 4, as atividades da empresa serem relacionados às tecnologias da informação permitem essa flexibilidade: “Antes da pandemia nunca foi um problema estar trabalhando fora do escritório... O mundo de TI traz essa facilidade algumas vezes”.

Essa experiência viabilizou de forma mais prática a migração para o modelo completamente remoto quando a pandemia chegou e que trouxe indicadores consolidados para a decisão de dispensar o uso do escritório físico.

Os entrevistados 2 e 3, gestores, relatam que a prática de adotar o trabalho no modelo híbrido teve início em 2018. Isso surgiu como sugestão dos próprios colaboradores. Depois de alguns debates os gestores da época resolveram acatar o pedido dos funcionários e testar esse modelo:

A gente fazia reuniões com o time... E em uma dessas reuniões, eles trouxeram esse ponto: “podíamos tentar essa questão do Home Office”. Eu sempre fui contra, então eu não acreditava nisso. Eu acreditava muito no olho no olho e tudo mais. Então digo a gente vai fazer o teste. [E2 – GESTOR]

A gente começou o Home Office, não full, mas um híbrido, lá em 2018... E naquela época, a gente tinha instituído um dia na semana de Home Office para fazer um teste. [...] Isso foi um balizador para gente medir performance. Se realmente se mantinha, se tinha alguma queda, se a gente sentia alguma dificuldade em falar com as pessoas por estar de home office né.” [E3 – GESTOR]

No começo dos testes, ainda antes da pandemia, a companhia passou a acompanhar mais de perto os indicadores de resultado para entender a possibilidade de se manter ou não esse modelo à distância uma vez na semana. O entrevistado 2 cita que não acreditava muito nesse modelo, mas com os resultados acabou se surpreendendo:

Como a gente já tem indicadores bem maduros de acompanhamento de resultados, avaliação de qualidade e satisfação do cliente, se os indicadores ficarem iguais ou pior durante o período de um mês que vamos fazer esse teste a gente volta ao normal, não tem mais Home Office e a gente vai ficar ciente de qual resultado o home office traz para nossa equipe. A gente testou isso durante um mês, a gente apurou nos primeiros dias do próximo mês e os resultados foram positivos para minha surpresa. [E2 – GESTOR]

Com os indicadores mostrando resultados positivos e o feedback das pessoas sendo também positivo, segundo os entrevistados 2 e 3, a empresa passou a disponibilizar até dois dias na semana de Home office para alguns colaboradores. Nas palavras do entrevistado 2, o teletrabalho é um esquema ganha-ganha entre empresa e funcionário.

Isso de fato nos trouxe benefícios, a gente teve um retorno positivo da equipe, um nível de estresse mais baixo, uma qualidade de vida relatada por eles mesmos melhor e uma melhora na qualidade de gestão do tempo. Acabou sendo positivo para empresa, para gestão, para o ecossistema de equipe e para o colaborador. Então acabou sendo um ganha-ganha que a gente fez, mesmo eu sem acreditar muito e os fatos falam por si só. [E2 – GESTOR]

Falando ainda sobre a experiência dessa prática em um contexto pré-pandemia, o entrevistado 3 atribuía esse fator como um diferencial para a empresa no mercado:

Então eu até penso que naquela época, em que não se falava de pandemia né, o fato de a empresa possibilitar um dia de Home Office até engajava a galera, deixava motivada é a palavra. [E3 – GESTOR]

Com a chegada da pandemia ninguém pode se preparar para o home office, mas para o entrevistado 3 essa experiência prévia facilitou na adaptação: “Aí eu te falo, com essa experiência, [...] A gente teve zero impacto. Todo mundo já estava habituado, a um dia na semana pelo menos.”

A entrevistada 4 teve uma experiência um pouco mais desafiadora durante a pandemia que foi trocar de equipe. Segundo ela, a distância dificulta o estabelecimento de vínculos:

Um ponto na pandemia foi a adaptação, adaptação da comunicação, adaptação de quando a gente tem que transacionar time... Por exemplo, eu fiz uma transição de time já no modelo remoto, eu saí de um time e fui para outro no modelo remoto... Isso é uma quebra importante, se você está no presencial o estabelecimento de vínculo é mais rápido. [E4 – GESTORA]

Durante o período da pandemia, a empresa realizava pesquisas semanais para acompanhar os colaboradores, entender os efeitos do período em isolamento para cada um deles. Passado o momento mais crítico da pandemia, as pesquisas tomaram um tom diferente e agora buscavam entender com as equipes a opinião de cada um a respeito de voltar ou não a trabalhar no escritório.

A gente fazia pesquisas para gente saber qual era o percentual de pessoas que preferia o modelo 100% presencial, híbrido ou Home Office 100%. A gente fez umas 6 ou 7 pesquisas e em todas as vezes se falava de um encontro mensal, um híbrido de um encontro mensal. Um ou outro [colaborador] falava de ir uma vez por semana [para o escritório], mas se tu deixava as pessoas queriam 100% home office. Então essa proporção era grande. Algumas pessoas tinham tomado decisões para sua vida que de repente faria com que elas saíssem até da empresa, porque elas já tinham se acostumado a morar mais próximo da família, gente que veio do interior e voltou para o interior, temos gente de outros estados. [E2 – GESTOR]

O entrevistado 5 trouxe uma visão parecida com a anterior em que a o trabalho remoto possibilitando a flexibilidade de lugar e de horários melhorou a qualidade de vida dos colaboradores:

O experimentar desta nova condição de trabalho remoto levou muitas pessoas a privilegiar maior qualidade de vida e nossos profissionais não se excluem deste movimento. Passaram a trabalhar em vários pontos do país e até no exterior. Daí passamos a reavaliar o nosso posicionamento quanto à saúde total de nossos profissionais frente aos modelos de trabalho possíveis: Trabalhar onde vivo ou viver onde trabalho? Como prestar o melhor atendimento e permitir qualidade de vida aos nossos profissionais? [E5 – CEO]

Quando questionados sobre os critérios para decidir a adoção do modelo de 100% remoto, além das pesquisas descritas acima, outro fator importante foi o acompanhamento dos indicadores. Diferente das avaliações feitas no modelo híbrido, agora com o Home Office passou-se a olhar para outros tipos de “indicadores”, dessa vez mais relacionamos a *soft skills*⁴:

A gente foi acompanhando toda a parte de resultado. Então a gente veio acompanhando toda a parte de manutenção e evolução da cultura, identidade e valores da companhia, engajamento do time, resultados, qualidade, produtividade e efetividade. Todos esses indicadores que a gente vinha avaliando em espectros que são mais *soft skills* e *hard skills*⁵ mostravam que a decisão estava certa. [E2 – GESTOR]

O último fator retado pelos entrevistados como parte da decisão foram os custos.

Passou a se operar melhor em Home Office, então a gente tomou a decisão: “se uma parte dessa despesa de escritório, a gente puder passar para o colaborador, beneficiando-o de alguma forma com um valor mensal, já que vamos diminuir o custo do escritório, de novo é um ganha-ganha para empresa, para liderança e para o colaborador”. Então isso que fez com que a gente tomasse a decisão de virar para 100% Home Office de fato. [E2 – GESTOR]

Dessa forma, para ajudar nas novas despesas como “o computador ligado em casa, passou a ser um custo que ele não tinha” (E3), o auxílio home office é visto pelos gestores como um incentivo para os colaboradores apesar da demora para ser implementado:

Eu acho que a gente criou alguns programas bacanas, por exemplo, apesar de eu achar que a gente foi um pouco tardio, ainda assim fizemos questão do auxílio Home Office, acho que isso ajudou. [E3 – GESTOR]

Nem todos os entrevistados participaram ativamente do comitê de decisão que na época foi realizado pelos diretores da empresa, mas todos eles percebem efeitos positivos na mudança que serão analisados no próximo tópico.

⁴ Podemos conceituar *soft skills* como competências internas relacionadas ao comportamento humano de caráter socioemocional e que auxiliam no comportamento interpessoal e desempenho no trabalho (SERPA e SEFRIN, 2021 *apud* CODA, 2016; BES, 2021; LIPPMAN et al, 2015; ROBLES, 2012)

⁵ Diferente das *soft skills*, as *hard skills* são competências relacionados ao desempenho técnico que tornam o profissional apto a desempenhar determinada função (SERPA e SEFRIN, 2021 *apud* CODA, 2016)

4.1.2 Avaliação da empresa sobre os efeitos da adoção do modelo remoto

Quando falamos a respeito de que avaliação a empresa têm desse período de trabalho remoto em quase um ano de atividade, buscamos compreender à luz do material teórico como as vantagens e desvantagens da adoção desse modelo que vinham sendo discutidos há tempos por diversos autores se relacionam com o dia a dia real de uma organização.

Para a entrevistada 1: “a percepção é muito positiva, [...] as pessoas conseguiram se adaptar à realidade e dar uma prioridade a vida pessoal, o que nem sempre era possível”. Corroborando Hau e Todescat (2018) evidenciam que o maior equilíbrio entre vida familiar e vida profissional é a principal vantagem percebida pelos teletrabalhadores.

Nos trechos abaixo, a entrevistada 1 descreve políticas adotadas pela organização que trazem uma percepção a respeito do trabalho remoto de uma maneira muito mais positiva. Nesse contexto, a empresa orienta sua forma de gerenciar as pessoas a partir das entregas e não mais pelo horário tradicional de trabalho.

Todas as empresas que não se preocupam com a formalidade de “você tem que estar na frente do computador das 09hrs às 18hrs” e sim com a qualidade do trabalho, eu acho que as pessoas se adaptaram muito bem a isso. Porque assim eu preciso entregar com qualidade, em que horário?! Eu faço meu horário, se eu sei que eu tenho que entregar alguma coisa amanhã à noite, eu posso hoje o dia inteiro arranjar coisas para fazer e trabalhar de madrugada e entregar, então isso é aceitável. [E1 – RESPONSÁVEL RH]

Nós somos uma empresa que tem essa mentalidade aberta, dessa questão de entrega com qualidade, da forma que você quiser, de onde você quiser. Então não tem muito isso. Então eu vejo que foi muito mais positivo. [E1 – RESPONSÁVEL RH]

Podemos perceber que a empresa destaca que preza pela flexibilização do horário de trabalho. De acordo com os estudos de Pérez, Sánchez e Carnicer (2007) *apud* Aderaldo e Lima (2017) e Barros e Silva (2010) a flexibilização da jornada aparece como uma das características mais importantes e valorizadas pelos trabalhadores. Dessa forma, o trabalhador está livre para fazer o seu próprio horário de trabalho, tendo ainda a liberdade de trabalhar no horário em que ele se sente mais produtivo.

Ainda nessa perspectiva de flexibilização dos horários, para Pereira e Cunha (2020), o modelo de controle baseado em objetivos e metas no lugar do controle das horas, tradicionalmente utilizado, tende a funcionar melhor em equipes virtuais⁶. O entrevistado 5 também traz essa visão de orientação para os resultados:

Uma cadência de reuniões de trabalho virtuais são a chave para garantir a produtividade e inspirar um senso de responsabilidade para o resultado e não necessariamente para com a tarefa. [E5 – CEO]

Quando questionados a respeito da percepção em relação a produtividade dos teletrabalhadores, todos os entrevistados apresentaram um ponto de vista positivo sobre a questão:

Eu acho que a gente não perdeu nada em produtividade, muito pelo contrário, acho que a produtividade se **manteve** ou até **aumentou**. [E1 – RESPONSÁVEL RH]

Hoje em dia, se eu tiver que optar, eu opto 100% home office. A minha percepção é que eu como profissional opto pelo Home Office e para equipe que eu coordeno, a gente tem um melhor resultado, **melhor** produtividade e efetividade sendo home office, os resultados mostram isso. [E2 – GESTOR]

A gente teve até um **ganho** de produtividade sim por estar de home office. [E3 – GESTOR]

Nossa coletividade comprovou que a produtividade aumentou, o atendimento aos nossos clientes melhorou [...] O bem-estar dos nossos profissionais é hoje um espelho da qualidade de vida de que desfrutam com suas famílias [E5 – CEO]

A entrevistada 4 relaciona esse aumento na produtividade com uma maior qualidade de vida dos colaboradores no modelo remoto

A gente aprendeu a estar junto e a se comprometer. Os times sempre tiveram uma faceta de comprometimento muito grande, isso facilitou a nossa vinda para o home office. Isso facilitou com que não perdêssemos em produtividade... Muitas empresas trazem esse case de produtividade aumentou né, e eu acredito que muito relacionado a qualidade de vida. [E4 – GESTORA]

⁶ Podemos definir as equipes virtuais “como dois ou mais indivíduos que usam uma mistura de tecnologias de comunicação e colaboração; geograficamente dispersos; têm contato pessoal limitado e trabalham de forma interdependentes para alcançar objetivos comuns” (DAVIS e BRYANT, 2003 *apud* PEREIRA E CUNHA (2020, p. 3)

O entrevistado 3 ainda trouxe uma observação a respeito da parte burocrática de adotar o teletrabalho como definitivo. Na visão dele, essa etapa poderia ser a mais desafiadora para a organização, mas devido a experiência prévia teria sido superada “Não vejo nenhum desafio que a gente ainda não tenha superado. É o que eu te falei, para a gente foi tão orgânico porque a gente já tinha testado antes”.

Toda parte burocrática se a gente for pensar em teletrabalho, quando a gente foi para o Home Office 100% a gente teve que fazer uma adaptação no contrato das pessoas porque elas passaram a ser teletrabalho, né. Até essa parte já estava vencida, pois já tínhamos feito essa mudança com uma vez na semana, só mudou para todos os dias. [E3 – GESTOR]

4.1.3 Percepção da empresa em relação aos impactos nos colaboradores

Quando questionados sobre o impacto que os entrevistados percebiam nos teletrabalhadores o mais citado foi ganho no tempo de deslocamento. Na revisão integrativa da literatura de Leite, Lemos e Schneider (2019), a redução do tempo de deslocamento foi o tópico mais citado. Nesse sentido, são percebidos benefícios relacionados a ganho do tempo anteriormente perdido com transporte, reduz do estresse e de gastos.

[...] a facilidade de você estar em casa também te possibilita muitas coisas. Então se você tem uma reunião as 09hrs, se você tivesse que ir para a empresa, teria que acordar, não sei, tem gente que acordaria 05/05:30 da manhã. Tem gente que demora duas horas para ir e duas horas para voltar. Então, você pode acordar 08:30, (faltando) 15 (minutos) para as 09h se não for tomar café. [E1 – RESPONSÁVEL RH]

Os entrevistados 2 e 3 também trouxeram pontos de vistas parecidos com a entrevistada 1, reforçando que um dos “pontos positivos é o trânsito que você não pega mais, a gente tinha pessoas que morava em lugares distantes do escritório.” (E3):

A gente perdia muito tempo sem tornar isso algo bom nem para empresa, nem para pessoa. Não fazia sentido, a gente não ganhava em produtividade com isso. Quando tu passa a olhar para isso de uma maneira mais racional, tu já nota que algumas pessoas chegavam já bem chateadas [para trabalhar]. Estão bravas, estressados porque algum carro cortou a frente dele, ou teve que pegar um trem ou ônibus lotado, então a pessoa chegava já meio chateado. O resultado disso era, claro a pessoa cumpria seu horário de trabalho, sua carga, mas a produtividade era um pouco mais baixa por conta disso. [E2 – GESTOR]

A viabilidade de trabalhar de qualquer lugar possibilita ainda para a empresa expandir os horizontes da empresa na hora de contratar novos funcionários. A entrevistada 1 relata que graças ao teletrabalho recentemente foi efetivada a contratação de uma pessoa que mora em uma cidade distante do núcleo em que antes era o escritório em São Paulo “quando eu conseguiria ter na equipe uma pessoa que é um gênio e que mora em uma cidade com 5 mil pessoas?” (E1).

Ainda na perspectiva de permitir que os membros da empresa estejam espalhados por vários lugares, o entrevistado 2 destacou que isso traz também um efeito positivo na felicidade dos colaboradores:

Tiveram pessoas que puderam morar mais perto da família, hoje estão mais felizes e entregaram melhor resultado. Tiveram outras que optaram por cidades que tem um custo de vida barato e isso beneficiou ela sem que tivesse atrelado um aumento de salário inicialmente. Isso fez com que as pessoas não perderem tanto tempo do seu dia, principalmente em São Paulo por causa do trânsito. [E2 – GESTOR]

Nesse mesmo sentido, o entrevistado 3 destaca uma melhora na qualidade de vida dos colaboradores:

Então assim qualidade de vida sem sombra de dúvida. Você permitiu que pessoas possam morar onde quisesse, não mais em São Paulo. [...] A gente começou a contratar pessoas de outros estados. A gente tem pessoas hoje na estrutura que mudaram para o interior, mudaram até para fora do país. [E3 – GESTOR]

Não podemos falar sobre teletrabalho sem mencionar a propensão ao isolamento social e profissional causados pela perda do contato e convívio com os colegas. Segundo Haubrich e Froehlich (2020), a condução do trabalho e a individualização das tarefas podem intensificar a sensação de isolamento.

Como maneira de amenizar os impactos causados pela distância física, os entrevistados relatam que as equipes se utilizam dos aplicativos de comunicação gratuitos disponíveis no mercado para criar vínculo com os demais.

Então, eu vejo muito mais que as pessoas enxergaram muito mais benefícios e se adaptaram muito mais do que alguns aspectos de perda como por exemplo do dia a dia da gente falar, até porque as pessoas criaram outras formas, tem grupos, no WhatsApp, no Discord. [E1 – RESPONSÁVEL RH]

Para Pereira e Cunha (2020), esses canais de comunicação virtual, sejam eles formais ou informais, auxiliam na minimização da sensação de isolamento social e profissional dos teletrabalhadores. No aspecto de comunicação entre as pessoas no teletrabalho, o entrevistado 2 traz a seguinte perspectiva:

A gente teve uma melhora de performance em todos os indicadores, sem exceção porque a gente mantém um nível de colaboração entre as pessoas e cumplicidade nos níveis operacionais iguais ou até melhores do que no presencial. A relação entre as pessoas se manteve igual, não se perdeu nada. [E2 – GESTOR]

A entrevistada 4, conta que na rotina com seu time, eles estabeleceram hábitos diários para se falarem e que isso facilitou no processo de aproximação do time:

A gente tem as cadências todas que ajudam na proximidade, esse foi o fator que fez diferença. [...] O principal ponto que foi acordado com o time, todos os dias pela manhã a gente fala “oi” pelo menos, aproveita e faz a daily, e a daily vira quase um “como você está? Aconteceu alguma coisa?” É nesse momento que acontecem os avisos de “preciso ir ao médico, família não está bem” criou-se essa proximidade de cotidiano, porque eu sou “obrigada” a falar com as pessoas todos os dias de manhã. [E4 – GESTORA]

O entrevistado 3 trouxe um comparativo em relação ao trabalhar no modelo remoto dentro do contexto da pandemia e fora dele, faz diferença na percepção das pessoas. Reforçando que, de forma geral, o isolamento compulsório causado pela pandemia trazia efeitos negativos e que os impactos percebidos para as pessoas agora são em sua maior parte positivo:

Ali no momento da pandemia, se a gente estivesse conversando sobre isso, eu provavelmente ia te trazer incômodos, de não poder sair na rua. E de novo, não era questão do Home Office, era questão do confinamento. [E3 – GESTOR]

Para reforçar a ideia de que o período pós pandemia torna a prática do teletrabalho ainda mais positiva, o entrevistado 2 traz o resultado de uma das práticas adotadas pela empresa de realizar *benchmarks* com outras empresas que voltaram para o presencial:

A gente fazia alguns *benchmarks*⁷ com algumas empresas no mercado que estavam voltando para o presencial, é legal no começo, mas logo depois as pessoas voltam a reclamar do que era problema antes: o trânsito, o tempo perdido, e todos aqueles fatores que elevavam o estresse e fazia com que as

⁷ Análise das estratégias e ações de empresas que atuam no mesmo setor de mercado.

peças perdessem tempo da sua vida pessoal e profissional. [E2 – GESTOR]

Segundo entrevistado 3, o fato de continuar no modelo remoto mesmo com algumas empresas voltando ao método tradicional, pode ser considerado um fator diferencial e que faria os colaboradores repensarem possíveis ofertas do mercado:

Se você quer saber é um diferencial que provavelmente a pessoa se pensa em sair, ele vai pesar “eu tenho uma proposta, mas eu vou ter que ir todo dia para o escritório e fica a 1 hora da minha casa” [...] Hoje eu estou aqui e eu estou de Home Office, eu trabalho sem ter que me deslocar, né... Ela vai pesar isso. [E2 – GESTOR]

4.1.4 Práticas para o sucesso do teletrabalho

Embora o teletrabalho pareça uma ótima escolha para uma boa parte dos profissionais e sonhado por outros, nem todas as pessoas possuem perfil para trabalhar longe dos convencionais escritórios (HAUBRICH E FROEHLICH, 2020). Segundo Pereira e Cunha (2020) para o bom desempenho das funções no trabalho remoto, entre os principais atributos do teletrabalhador estão a motivação, a disciplina, e a organização.

Nessa perspectiva de perfil de teletrabalhador, os entrevistados destacam que precisam ter no time pessoas comprometidas com a organização e que saibam seu papel dentro da empresa:

Eu acho que são pessoas responsáveis e líder participativos. Acho que faz a grande diferença. A gente precisa trabalhar com pessoas responsáveis. [E1 – RESPONSÁVEL RH]

A entrevistada 1, responsável pelo RH da empresa, destacou a importância e papel das lideranças⁸ serem ativas e conseguirem criar vínculo com seus liderados.

Preciso ter pessoas responsáveis que sabem seu papel dentro da empresa independente do cargo, seu papel primordial dentro de uma empresa como a nossa, que é pequena que tem grande escala junto aos clientes e líderes participativos. Líderes que entendem o dia a dia das pessoas e que conhecem as pessoas, a fundo, conhecem a vida, “me conta sua vida? [E1 – RESPONSÁVEL RH]

⁸ Para Pereira e Cunha (2020), o conceito de liderança baseia-se na capacidade de influenciar um grupo de indivíduos no alcance de objetivos. No teletrabalho esse processo é mediado pelas tecnologias de informação e comunicação (TCIs).

O papel das lideranças é destacado como fator crucial para o sucesso do teletrabalho, mas nos próximos itens discutiremos de maneira mais aprofundada como se estabelecem essas relações entre líderes e liderados.

Nessa perspectiva, os gestores entrevistados também relatam que consideram a proximidade com os times um fator crucial:

É a manutenção da cultura, a proximidade de todo mundo, reuniões colaborativas. [E2 – GESTOR]

Eu acho que proximidade com as pessoas, né. Você não deixar de estar presente indiferente de ser fisicamente. Porque existe esse risco, você não está mais do lado da pessoa, o dia a dia te consome, principalmente na parte de gestão. Você não se distanciando do time, eu acho que já é 90% do caminho andado, porque as pessoas vão se sentir fazendo parte do todo, vão estar presentes, vão saber que você está ali com elas, então para mim é isso.” [E3 – GESTOR]

O entrevistado 2 expôs algumas ações da empresa que, na visão dele, fortalecem esse vínculo de proximidade e ajudam na manutenção da cultura organizacional:

A gente mantém a tradição que se tinha no presencial: *bater papo*, quando tem alguma questão muito positiva a gente faz um *happy hour*, a gente manda um *ifood* para todo mundo e a gente se encontra, bate papo, celebra mesmo que virtualmente. Então isso faz com que a gente se mantenha da forma. [E2 – GESTOR]

O fator comunicação e proximidade foram os mais citados como necessários para que o home Office seja sustentável a longo prazo. Para o CEO, “uma comunicação eficiente, transparente, contínua e abrangente é um dos pilares para amenizar esta ausência e manter o senso de pertencimento” (E5)

A dinâmica do dia a dia das equipes reforça isso e na percepção dos gestores esse vínculo se amadurece de forma natural:

A gente se adaptou com algumas rotinas, algumas cerimônias para manter uma rotina mesmo que virtual. Então todos os dias de manhã as equipes fazem a sua *daily*, conversam [...] então isso acaba que traz todo para o mesmo grupo, faz com que todo mundo tenha o mesmo nível de voz ativa, todo mundo fica na mesma página e faz com que haja uma cadência natural. Isso faz com que eles continuem conversando sempre [...] eles continuam se chamando, se apoiando, isso é natural, acontece o dia inteiro. [E2 – GESTOR]

A entrevistada 4 também trouxe uma experiência positiva com as reuniões diárias no seu time e adicionou que ter horários reservados sem reunião também ajuda no processo:

Acho que os dois principais pontos no dia a dia que ajudam: travar para que alguns horários eles sejam horários de trabalho, sem muita reunião e esses pontos de contato diários. [E4 – GESTORA]

4.2 Como se estabelece a relação do RH, gestores e colaboradores, na percepção dos entrevistados?

Conviver diariamente e presencialmente com os colegas de trabalho deixa a comunicação mais rápida e as vezes mais fácil de se fazer. Quando adotado o modelo remoto, se perde o contato físico e por conta disso se perdem as percepções do outro a partir das comunicações não verbais. Para esse contexto, é preciso que a organização repense suas práticas e estabeleça novas formas de relacionar. São essas novas formas de se relacionar que vamos discutir a partir da visão dos entrevistados.

Na construção de uma boa relação que se sustente diante da distância física, vamos discutir a respeito dos papéis da área de Recursos Humanos, como esse parceiro estratégico apoia os líderes a criar uma comunicação efetiva com os times e como a confiança se torna a peça-chave.

4.2.1 O papel do RH como elo de comunicação entre as pessoas

As discussões a respeito da gestão de pessoas nas organizações contemporâneas, sejam elas adeptas do teletrabalho ou do formato tradicional, reforçam a importância de ter a área de Recursos Humanos como um parceiro estratégico. A Gestão de Pessoas passou por uma evolução nos últimos anos, a área que anteriormente era restrita a atividades operacionais e de controle passa a ser visto como diferencial competitivo (SANTANA, 2017; DUTRA, 2017).

No mesmo sentido, a entrevistada 4 conta que a empresa também teve diferentes posturas de RH nos últimos anos:

No começo do home office, a gente tinha um RH que era muito mais processual, isso foi difícil para o time e para mim. Não existia relação... Uma vez que o RH é só o cara que paga tua folha, não existe um apoio enquanto pessoas. Com a mudança de postura do RH, a gente veio para um parceiro de negócio. [E4 – GESTORA]

Falando sobre a gestão de RH atual, a entrevistada descreve apoio em três esferas consideradas importantes: burocrática, processual e com pessoas:

É um RH que vai me apoiar nas três esferas que eu preciso, ele vai apoiar no DP [departamento pessoal] porque problemas existem, ele vai me apoiar na folha de pagamento e o nosso RH é muito bom nisso. É um RH que vai me apoiar também em processos da empresa, então aquilo que eu preciso saber, treinamento, contratação... [...] E eu tenho também a terceira esfera que é o RH pessoas. É o RH que vai me ajudar em uma crise, é um RH que vai vir como um baita apoio quando acontecer qualquer coisa. Por exemplo “te dou apoio para dar um feedback, vamos entender qual o plano de desenvolvimento da galera” Então, hoje eu tenho essas três esferas que são muito legais e são de muito apoio. [E4 – GESTORA]

Para a entrevistada 1, gerente responsável pelo RH da empresa, o papel da área vai justamente cobrir todas essas esferas descritas pela entrevistada 4 e o RH está na empresa para além das burocracias tradicionais:

O papel do RH estar preocupado com pessoas e ser preocupado com pessoas e poder colocar isso em prática [...] e a gente não ser uma área processual, em que só cuida de folha de pagamento, é obvio que é importante porque se eu tenho um erro eu atinjo 100% das pessoas, mas para isso eu tenho uma pessoa especializada. Mas assim o quanto eu estou disponível. [E1 – RESPONSÁVEL RH]

Vimos anteriormente que o fator capital intelectual é um grande diferencial competitivo para as empresas. Nesse contexto, reter os talentos passa a ser parte da estratégia. Desta forma, o RH assume um novo papel de cuidar das pessoas dentro da organização assim como mencionado pelos entrevistados.

Ainda no que se refere ao papel de um RH, a entrevistada E1 ressalta a importância de o RH estar disponível e ser seguro para os funcionários: “é muito meu papel amparar. Tanto colaborador como o gestor.”

Sempre quando eu converso com as pessoas e tento puxar: “Ah, que pontos você acha que poderiam ser diferentes?” Para quando eu tenho os fóruns de gestão, eu trazer isso como pensamento também. Também trazer essa voz que eu escuto de o colaborador para o gestor poder refletir. [E1 – RESPONSÁVEL RH]

Podemos perceber uma consonância entre a fala da entrevista 1, responsável pelo RH, com a visão que Ulrich atribui ao RH: “ser a voz dos funcionários nas discussões com a gerência; garantir aos funcionários que suas preocupações sejam ouvidas; definir e fornecer recursos que auxiliem os funcionários a atender as demandas que lhe são feitas” (1998, p. 187). Ainda nesse sentido, a entrevistada 1 conclui:

Em nenhum momento eu sou um leva e traz, isso nunca pode ser o papel de um RH. O RH tem que impulsionar com que o colaborador traga o seu desconforto, ou traga o seu conforto porque é muito legal escutar coisas boas e quando a gente vê as pesquisas e vê coisas muito boas a gente fica muito feliz. Mas assim, ele tem que ter essa liberdade, ele tem que sentir que aqui é um ambiente seguro. [E1 – RESPONSÁVEL RH]

Quando questionados sobre como eles enxergam as ações do RH, os gestores relataram que “a gente tem um apoio muito próximo com o RH” (E3). Eles salientam que o RH assume um papel de elo entre as comunicações dos líderes e de seus liderados sempre incentivando essa prática:

O RH tem uma conversa ativa, uma liberdade com os colaboradores muito grande. Por exemplo, estou com uma menina que acabou de fazer uma cirurgia, automaticamente a gente sabe disso, o líder já fala com o RH, e o RH acaba tomando a frente para não ficar todo mundo ligando ao mesmo tempo, e o RH passa a ser nosso principal canal. [E2 – GESTOR]

A gente sempre tem alguns, vou chamar de bate papo, não sei se é palavra certa, mas por exemplo: algum dia do mês a gente reúne todo mundo, cria uma *call* para comemorar algum projeto que foi fechado, algum projeto que foi entregue, algum feedback que recebeu, as vezes a gente sente que [a pessoa] está muito distância: “vamos fazer um bate papo, ver como está todo mundo?” Então a gente faz isso e acho que isso é importante né. Isso é impulsionado pelo RH também. [E3 – GESTOR]

Essa visão dos gestores em que o RH se torna um mediador de comunicação também é percebido pela responsável da área:

[...] as conversas acontecem praticamente todos os dias. Todos os dias eu tenho alguém para conversar, ou junto com o gestor, ou só com a pessoa para ver se ela está bem ou não, ou a pessoa me pede ajuda. [...] Acho que o RH tem que estar 100% disponível. Acho que essa proximidade é fundamental... [E1 – RESPONSÁVEL RH]

4.2.2 O modelo de Gestão de Pessoas: processos, políticas e práticas adotadas no dia a dia do teletrabalho

Os entrevistados atribuíram a comunicação e a proximidade como fatores importantes para manter o modelo remoto. Nesse tópico, iremos analisar quais instrumentos a empresa utiliza para manter essa comunicação efetiva.

A empresa utiliza de mecanismo de comunicações formais como o Microsoft Teams, criando canais de avisos gerais e rápidos. Segundo a entrevistada 1: “todo mundo é envolvido [nas decisões] na medida do possível para gente deixar a transparência muito forte, por isso a gente criou também o canal lá no Teams”.

Ainda sobre a ideia de deixar o máximo de pessoas envolvidas em torno das suas decisões, a entrevistada 1 complementa:

Eu sempre envolvo as pessoas junto comigo, eu não faço nada sozinha, as pessoas participam de tudo o tempo todo. Na hora que vamos fazer uma participação nos lucros e resultados, tem um comitê de pessoas que vai participar, vai ler comigo e vai fazer se concorda ou não e que vai representar os colaboradores. Então assim todo mundo é envolvido na medida do possível para gente deixar a transparência muito forte, por isso a gente criou também o canal lá no Teams. [E1 – RESPONSÁVEL RH]

O entrevistado 2 também traz seu ponto de vista:

A gente sempre toma decisões em fóruns. Normalmente isso é praticado... na maioria das vezes, a gente traz muito as pessoas para participar. Os comunicados normalmente são feitos via digital para todo mundo. [E2 – GESTOR]

A entrevistada 4 refere-se à comunicação como formas de combinados. A partir do momento que uma ideia é jogada em cima das outras pessoas sem uma conversa transparente, aquilo tende a ser deixado de lado gradativamente:

Não pode ser decisão de uma pessoa só, tem que estar todo mundo comprado. Na minha opinião é: se não der para ser combinado, se for algo diretivo, tá tudo bem, desde que tenha um valor agregado para as pessoas e que você explique para que as pessoas entendem, não pode ser “porque eu quero”. Se puder ser combinado, melhor... [E4 – GESTORA]

Essa comunicação voltada à transparência, segundo Werneck (2020, p. 4), “é essencial para assegurar aos colaboradores menores níveis de estresse e preocupação com o desconhecido”

Uma ferramenta muito citada, e possivelmente a mais importante, foi a plataforma online *Team Culture* onde são disparadas pesquisas semanais sobre clima, engajamento e cultura da organização. Vejamos o relato da entrevista 1 sobre a dinâmica da pesquisa semanal:

100% do time é convidado [a responder] e as perguntas são aleatórias e eu posso responder a qualquer momento. Quando alguém fala: “acho que a gente poderia se organizar melhor”, teve um caso desses, e eu voltei e falei “vamos marcar um bate papo? Me fala que tipo de organização?” Para poder ajudar a empresa, isso é muito legal. Como as respostas podem ser anônimas, muitas pessoas me chamam no Teams e falam “ah, fui eu que escrevi, a gente pode conversar?” Eu acho que isso é uma total confiança, sabe. O que é muito importante ter. Porque a pessoa, não existe eu acho dentro da empresa o medo de falar. [E1 – RESPONSÁVEL RH]

Apesar da plataforma receber respostas no formato de anonimato, o entrevistado 2 relata que é possível tomar ações a partir dos pilares avaliados:

A gente utiliza bastante o Team Culture [...] a gente faz avaliações semanais, a gente analisa esses resultados e olha para isso o tempo inteiro. Vejo se a gente teve uma situação mais crítica que pode gerar uma situação, pode ter um impacto, automaticamente eu vou ver os pilares que se relacionam aquilo para ver o impacto chega em uma, duas semanas de avaliação. [E2 – GESTOR]

A partir do resultado das pesquisas, RH e gestores passam a conversar sobre temas mais negativos que surgiram e pensar em ações estratégicas para falar sobre isso posteriormente com os colaboradores:

Quando eu olho o *Team Culture*, eu pego o que alguém escreveu e ponho no grupo de gestão “gente, você tão dando conta desse tema?”. Como vocês estão trabalhando esse tema? Vamos fazer uma reunião para falar sobre isso? A gente pega meia hora para falar sobre um tema que alguém escreveu no *Team Culture* e que faz sentido né [E1 – RESPONSÁVEL RH]

A entrevista 4 compartilha que sua experiência com a plataforma é muito positiva, principalmente por ser “uma ferramenta muito valida principalmente para estudar comportamento do time, o sentimento do time naquele momento”:

Eu gosto muito da plataforma, eu acompanho sempre, olho para ele todas as semanas, respondo ele todas as semanas, e entendo esses comportamentos que acontecem assim de rompantes de “ficou tudo muito ruim” porque é muito do sentimento da pessoa no dia. Segunda-feira de manhã já é um dia triste, aí você dispara a segunda feira de manhã, o que acontece? A equipe está irritada, e acho o melhor momento para conseguir opinião sincera, porque se a nota for boa, ela vai ser boa de verdade. [E4 – GESTORA]

Ainda sobre o uso da plataforma, a gestora possui cadências quinzenais com seu time para discutir pontos importantes que surgiram a partir dos resultados dessas pesquisas e o time busca em conjunto ações para melhorar ou resolver:

Quando eu vejo que tem algum desgaste de time, algum pilar do time caiu, a gente tem reunião de cadência a cada 15 dias que a gente se reúne e discute pontos importantes da plataforma e ações que a gente precisa fazer. Ele [resultado da pesquisa] me ajuda a ter *insight* ou ter percepção que eu vou buscar em algum site ou técnica para corrigir. [E4 – GESTORA]

Outra prática desenvolvida pela empresa na tentativa de incentivar conversas importantes e voltadas à qualidade de vida dos colaboradores é trazer palestras de especialistas em assuntos sensíveis. A entrevistada 1 reforça que “todas as palestras são voltadas muito para essa questão do emocional, sabe?”:

A gente sempre traz palestras de temas importantes. Agora a gente falou sobre suicídio em janeiro, exatamente por isso, saúde mental. Eram tabus nas empresas antigamente. “Ah, aquela pessoa tá com depressão”. “Ah é frescura”, não existe mais isso! Não existe você não falar dos seus sentimentos. Antigamente você entrava na empresa e você era o profissional, mas nunca existiu uma porta para separar. Se eu tenho um problema lá fora, quando eu entro na empresa, o problema *está* comigo, é interno, *está* na minha personalidade, *está* no meu coração. [E1 – RESPONSÁVEL RH]

A fala da entrevistada 1 corrobora com a visão que tem se visto atualmente de um conceito de gestão de pessoas que possa olhar para os funcionários além de geradores de resultados. Nesse sentido, ela comenta: “é obvio que a empresa precisa ter resultado, precisa trazer dinheiro, mas para mim, acima de qualquer coisa estão as pessoas”.

A entrevistada 4 compartilha uma visão parecida quando comenta: “o que a empresa quer? Lucro para o acionista e como a gente faz isso? Cuidando das pessoas.” Isso mostra uma visão internalizada na empresa de que RH e gestores precisam cuidar de pessoas e só dessa forma as pessoas trazem resultado: “os produtos da empresa só saem por causa de pessoas, então eu preciso que as pessoas estejam bem” (E4)

4.2.3 Como os gestores se mantêm próximos de seus times, na percepção dos entrevistados?

O RH, como vimos anteriormente, passa a ser um elo de comunicação entre os líderes e os liderados. Na visão do entrevistado 3, o dia a dia corrido acaba muitas vezes sendo perigoso: “às vezes o dia a dia te consome, [...] que você não *está* com o time, você *está* em *call* estratégico. E se você não tomar o cuidado, você acaba se distanciando”. Na visão da entrevistada 1, responsável do RH, esse “desencontro” entre líder e liderado pode acontecer por diversos fatores e o RH *está* presente justamente para incentivar essa proximidade:

O gestor acaba se envolvendo no dia a dia, no processo, no atendimento ao cliente, e ele não conseguiu estruturar a vida dele, [...] não conseguiu ter esse tempo dedicado a isso. Então meu papel é forçá-lo a ter esse tempo de qualidade [com os colaboradores]. [E1 – RESPONSÁVEL RH]

Essa proximidade entre líderes e liderados faz com que as percepções a respeito da outra pessoa passem a ser mais sensíveis:

Todo mundo tem algum tipo de problema, é importante a gente entender e normalizar isso. Essa é a importância de o gestor estar próximo, do gestor conhecer e falar “hoje a fulana não *está* legal, o que aconteceu fulana? Tá tudo bem com você? Tá precisando de ajuda? Quer falar com alguém?”. [E1 – RESPONSÁVEL RH]

Criando-se uma relação mais próxima, os líderes passam a compreender seus liderados através de formas diferentes de comunicação não verbal substituindo aquelas tradicionalmente conhecidas no dia a dia do escritório.

Como a gente fala muito, o dia inteiro, a gente acaba utilizando outras ferramentas, outros mecanismos, para poder interpretar aquilo que a gente olhava o olho e sabia, ou o jeito de andar, antes a gente olhava a expressão corporal. [E2 – GESTOR]

O gestor 2 nota que desenvolveu uma sensibilidade maior ao falar com seus liderados:

A gente aprendeu a saber o tempo de voz quando a pessoa não abre a câmera. A gente aprendeu quando abre a câmera, olhar feições. A gente passa a ter uma sensibilidade maior, sem ser algo tão visível. [E2 – GESTOR]

Tu sabe pelo tom de voz se ela está alegre desde o começo do dia ou está com algum problema e isso já foi identificado em reuniões. Depois eu abro um chat só com a pessoa para falar “olha, eu notei tal coisa, isso faz sentido? Quer conversar um pouco? Acho que tu não está muito bem hoje”, e a pessoa tem a liberdade de falar. [E2 – GESTOR]

A gestora 4 também percebe a sensibilidade como fator importante para essa relação:

É ter sensibilidade. Quando a gente vai gerir pessoas, a gente não está gerindo uma demanda fria na planilha, a gente está gerindo pessoas, com vida, com família, com problemas... Então, a sensibilidade pelo remoto, ela tem que ser muito mais auditiva, ela tem que passar por processos que as pessoas não gostam tipo a câmera ligada. [E4 – GESTORA]

Para os gestores 3 e 4, essas trocas mais frequentes com os liderados falam sobre se mostrar estar presente mesmo que não seja fisicamente:

Eu vou te falar algo que eu precisei prestar atenção: estar presente. [...] é presente não físico, é estar ali toda hora “está tudo bem?”, “vi que está caindo vários chamados, você precisa de ajuda?”, porque, quando eu estava no escritório eu estava ali, vendo a cara de cada um, ouvindo a conversa deles. Eu estando de Home Office eu sei que eles têm grupos que eu não estou e está tudo bem, mas eu não posso deixar de estar sempre de olho. Antes fisicamente eu não tinha essa preocupação porque eles estavam me vendo, agora não, no home office eu não posso esquecer disso: se mostrar presente.” [E3 – GESTOR]

Precisei deslocar o tempo do foco da demanda para poder botar foco, trabalho pesado em cima de pessoas uma vez que eu não estou vendo elas, uma vez que eu não posso convidar para almoçar. [E4 – GESTORA]

A entrevistada 4 atribui que a boa relação entre gestores e seus liderados também vem de conversas mais fluidas e do reconhecimento dos próprios liderados de que seus gestores entendem seu dia a dia de trabalho e passaram pelos mesmos percalços:

A empresa mudou um pouco a característica dos gestores dela, então hoje ela opta por gestores que vieram do meio técnico. Isso já aproxima, quando você tem um gestor que não sabe nada do que você faz, é difícil. Essa mudança de postura facilitou a comunicação. [...] Então a nossa comunicação entre gestores e times ela é um pouco mais fluida sabe, ela acontece em uma fluidez bacana. A ponto de a gente ter pessoas que venham desabafar, contar da vida, e isso é sinal de proximidade. Você não fala isso com uma pessoa que você está vendo a hierarquia estampada na cara dela. A relação acaba acontecendo muito por reconhecimento do pessoal de que os gestores estiveram no lugar deles... [E4 – GESTORA]

A entrevistada complementa falando sobre a importância da percepção dos gestores em olhar para as pessoas e estar disposto a acolhê-las:

Ser gestor é acolher... Você precisa acolher as pessoas, você precisa estar aqui para elas. Primeiro que sozinho você não entrega a demanda, pois se você quer se tornar gestor, você é gestor de pessoas e não de máquinas. Então, aderir a essa percepção é importante.

As ações descritas pelos entrevistados são coerentes com o papel desenhado por Pereira e Cunha (2020), a respeito de como os líderes de equipes virtuais precisam “ser orientados para a comunicação; promover o fortalecimento da confiança; e ser capazes de criar um ambiente estável” (p. 4).

Através da fala dos entrevistados, percebemos que a comunicação precisou ser trabalhada de forma individual e subjetiva dentro de cada um dos gestores para que eles pudessem “de um lado suprir as lacunas do isolamento, e por outro lado, para superar a perda de elementos das chamadas linguagem não verbal e da comunicação informal, que ocorrem em decorrência da comunicação digital” (WERNECK, 2020, p. 6)

4.3 Processo de avaliação e desenvolvimento de pessoas no modelo remoto

As avaliações de desempenho dentro de uma organização é uma das tarefas mais importantes realizada por RH e gestores. Ela interessa a própria empresa para saber se está contando com uma força de trabalho bem treinada e produtiva, e é de interesse dos colaboradores saberem para onde sua carreira está indo.

Nesse sentido, esse capítulo busca descrever e analisar os processos estabelecidos pela organização estudada no que tange às avaliações de desempenho dos colaboradores e como é feito o acompanhamento do desenvolvimento das pessoas.

Certamente, o fato de realizar esse acompanhamento no modelo remoto traz desafios e por isso em um último tópico analisaremos as diferenças percebidas pelos gestores entrevistados que experienciaram o processo de avaliação no modelo presencial também.

4.3.1 Método de avaliação e desenvolvimento das pessoas no modelo remoto

Segundo Brandão e Babry (2005), o que se conhece como desempenho profissional é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes dentro do contexto de trabalho. Desempenho esse manifestado através de comportamentos que geram como consequência um determinado resultado. Os autores concluem que nessa perspectiva que “o desempenho da pessoa, então, representa uma expressão de suas competências⁹” (BRANDÃO e BABRY, 2005, p. 180). O método de avaliação (ou gestão) por competências consiste em mapear “a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização’ (BRANDÃO e BRABRY, 2005, p. 182).

Nesse sentido, a construção das competências analisadas é estruturada com base nos objetivos estratégicos da organização e sua avaliação serve como indicativo se à atuação da força interna de trabalho é suficiente para alcançar metas e objetivos propostos.

O processo de gestão por desempenho na empresa estudada acontece baseado nessa construção do conceito de competências. Com base nos dados coletados através das entrevistas, o Quadro 4 descreve cada uma das etapas do processo atualmente implementado pela empresa.

Quadro 4 - Etapas do processo de avaliação

Etapas	Responsável
1. Autoavaliação	Colaborador
2. Avaliação do gestor direto	Gestor direto do colaborador
3. Avaliação do Comitê	Comitê formado pelas lideranças da empresa
4. Feedback	Colaborador, Gestor e RH
5. PDI	Colaborador

Fonte: elaboração própria com base nos dados coletados.

A primeira etapa do processo de avaliação dos colaboradores consiste em uma autoavaliação. Os colaboradores recebem um documento que consiste nas instruções

⁹ As competências humanas ou profissionais podem ser definidas como “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organização”. (BRANDÃO e BABRY, 2005, p. 180)

para desenvolver a autoavaliação e um resumo das competências que serão avaliadas (ver quadro 5).

Quadro 5 - Competências avaliadas

Competência	Resumo
Visão de Negócios	Saiba o porquê das coisas. Metodologia 5W2H: O que? Por quê? Quem? Quando? Onde? Como? Quanto?
Foco em <i>Customer Experience</i>	Experiência do cliente. Encantamento e fidelização (conexão com a marca)
Autodesenvolvimento	Cada um é o principal responsável pelo seu desenvolvimento de carreira.
Protagonismo	Tenha iniciativa (o ótimo é inimigo do bom, o perfeito saiu atrasado). Saber fazer, querer fazer e fazer <i>fazer</i> .
Mentalidade Ágil	Faça o que é possível e prioritário agora.
Autonomia com Responsabilidade	Combine o jogo com os impactos.
Adaptabilidade	Não tenha medo do “novo”.
Atitude Inspiradora	Compartilhe o que você tem de melhor. Pequenas atitudes geram grandes impactos.

Fonte: elaboração própria com base nos dados coletados

A partir de cada uma das competências descritas no quadro anterior, os colaboradores se avaliam em uma escala horizontal de notas de 1 a 4:

São 8 pilares de competências e cada um têm 4 notas: 1= não atingiu, não demonstra essa competência e precisa consolidá-la; 2= atingiu, na maioria do tempo demonstra competência, mas precisa aprimorar em momentos adversos. 3= superou, demonstra essa competência inclusive em situações críticas e tem o 4= excepcional, é referência reconhecido com todos e se preocupa em desenvolver a competência em seu entorno. [E3 – GESTOR]

Na segunda etapa de avaliação do gestor direto, cada líder avalia seus liderados dentro das mesmas competências e atribui também notas para o desempenho em cada uma delas. Essas duas etapas podem acontecer em paralelo.

A terceira etapa do processo de avaliação consiste em levar para os comitês formados pelos líderes da organização a autoavaliação e a avaliação do gestor direto e gerar debates a partir delas. A nota final atribuída às competências do avaliado são definidas pelo comitê.

Quem está nesse comitê são os líderes da empresa e aí cada um vai poder comentar adicionalmente, “não sou chefe da pessoa, mas eu interajo com ela por algum motivo ou meu time interage e me traz um feedback por algum motivo” ... Falamos de um pilar de cada um e todos comentam, esse comitê contribui, além da autoavaliação da pessoa e do gestor, o comitê contribui. Depois de tudo isso, a nota que vai para o colaborador e vai para o feedback é a nota do comitê. [E3 – GESTOR]

O entrevistado 2, comenta que levar essas discussões de avaliação das pessoas para os comitês permite que mais pessoas da organização, e com cargos mais elevados hierarquicamente, possam ter conhecido sobre as evoluções de cada colaborador:

A gente vai criando comitês de consenso, avaliações e *reports* dessas pessoas, o quanto elas estão evoluindo. Também para quem está mais em cima [hierarquicamente] que não está tanto na operação, tenha conhecimento por tudo que é alcançado por cada colaborador. [E2 – GESTOR]

Sobre o comitê de avaliações, a entrevistada 1 traz a seguinte percepção:

Fizemos comitês de gestores para dar feedback para as pessoas, o que foi muito mais rico, como os processos interagem, todos os gestores conseguiram colaborar com uma visão de uma única pessoa. [E1 – RESPONSÁVEL RH]

Todos os colaboradores devem ter pleno conhecimento de sua avaliação, pois somente dessa forma a organização permite que eles fortaleçam seus pontos fortes e corrigir os pontos fracos (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2006). Dessa forma, com a nota do comitê determinada, o entrevistado 3 conta que “depois voltamos com a pessoa, é o quarto passo: feedback especificamente. Ele acontece no formato de 1:1 com acompanhamento do RH” (E3).

A entrevistada 1 relata que apesar dos feedbacks formais que acontecem depois de todo esse processo de avaliação, as conversas informais são incentivadas a acontecerem com mais frequência:

As avaliações acontecem duas vezes ao ano. As avaliações formais sempre em julho e dezembro, mas as avaliações e feedbacks informais devem acontecer o tempo todo. A gente incentiva muito os gestores o tempo todo a dar feedback para as pessoas pois só assim as pessoas conseguem se desenvolver. [E1 – RESPONSÁVEL RH]

O último passo se refere ao Plano de Desenvolvimento Individual (PDI). Os entrevistados destacam que o PDI é montado pelo colaborador:

No momento do retorno, a gente aborda esses pilares que é de conhecimento de todos porque eles te autoavaliaram, e a gente fala a nota do comitê. Não gosto de usar a nota, mas o que ele atingiu: superou, não atingiu. E fala porque ele está naquela nota, a gente traz isso no feedback. Depois que passa essa rodada de feedback, os colaboradores fazem o seu próprio PDI. [E3 – GESTOR]

A entrevista 4 relata que a construção desse plano de desenvolvimento, plano de carreira do colaborador, também serve para que empresa e empregado alinhem seus objetivos a longo prazo:

O processo de avaliação vem com essa pergunta “onde você quer estar?” A carreira é sua... Onde você quer estar? A gente vai te ajudar e te contar se tem oportunidade aqui dentro ou não. A gente aprendeu que no processo de avaliação também é preciso contar se aconteceu a junção do que eu quero com o que a empresa pode oferecer. [E4 – GESTORA]

Ainda sobre essa construção, o gestor 3 traz alguns exemplos da sua equipe em que tiveram situações que os colaboradores usaram para montar o seu PDI pontos trazidos no feedback e outros utilizaram como base aspectos de interesse particulares para montar o plano, ele diz: “Eu vou dar os pontos de desenvolvimento, ele vai avaliar e vai me trazer um PDI se ele achar necessário.” (E3)

E aí ele tem a opção de trazer algum ponto que foi levantado no feedback e colocar no PDI. Por exemplo: “a gente nota que seu conhecimento em banco de dados pode ser melhorado” então a pessoa vai lá e “entendi o feedback, vou colocar no meu PDI um curso de banco de dados. O PDI é do colaborador.” [E3 – GESTOR]

Às vezes não tem relação [com o feedback]. Por exemplo, um menino do meu time, eu nunca falei no feedback que ele precisava fazer um curso de teste de software, mas ele entendeu que isso era bom para ele. Ele me chamou e falou “estou pensando em fazer um curso de teste de software, você acha válido?” falei: “só vai... porque hoje é uma deficiência, não como time, mas nossa como empresa. Inclusive isso te abre portas se você quiser migrar para QA por exemplo você está pronto.” [E3 – GESTOR]

Para Brandão e Babry (2005), quando a organização não elabora ações de desenvolvimento¹⁰ das competências, as lacunas entre objetivos organizacionais e

¹⁰ Refere-se “ao aprimoramento das competências internas disponíveis na organização, que ocorre, no nível individual, por meio da aprendizagem e, no nível organizacional, por intermédio de investimentos em pesquisa”. (BRANDÃO e BRABRY, 2005, p. 182).

individuais tendem a crescer. Uma das formas encontradas pela organização para refinar as lacunas de desenvolvimento foi a contratação de uma plataforma de cursos on-line:

Agora a gente contratou uma plataforma de desenvolvimento chamada *Udemy*, onde todo mundo vai passar por desenvolvimento, vai ter uma trilha de carreira. Aí eu vou acompanhar a carreira dessa pessoa dentro da empresa independente de onde ela esteja. [E1 – RESPONSÁVEL RH]

Disponibilizar opções para os funcionários de cursos capacitadores é uma boa forma de especializar a força de trabalho, porém em que momento do dia os colaboradores poderão fazer esse curso? Nesse sentido, a entrevistada 1 entende que muitas pessoas têm outras obrigações fora do horário de expediente e por isso a organização “está estudando se temos condição de dar horas durante a semana para a pessoa se dedicar ao desenvolvimento [durante o expediente normal].” (E1)

Surgiram ainda nas entrevistas dois pontos de melhora, especialmente pelo gestor 3, no sistema de gestão do desempenho atualmente utilizado que estão em debate: a frequência da avaliação e os critérios para avaliar cargos diferentes.

Sobre a frequência das avaliações, o entrevistado 3 cita que ouviu de algumas pessoas do seu time que a periodicidade de seis meses não dava tempo suficiente para dar andamento aos pontos mapeados no PDI:

Tenho provocado um pouco o RH para talvez não fazer um tão parrudo a cada seis meses. Ouvi de pessoas “eu acabei de receber o feedback, eu não achei que tinha alguma coisa tão importante para trazer como autoavaliação”. Eu provoquei [o RH], mas a gente acabou de passar pelo processo, pode ser que alguma coisa mude [...] eu, por exemplo, coloquei minha pós no meu PDI, mas eu vou só vou terminar no ano que vem. [E3 – GESTOR]

O que vimos a respeito do processo de gestão do desempenho da empresa foi que as competências avaliadas eram as mesmas para todos os colaboradores e dentro de cada competência existem aspectos que vão ser analisados. O que o entrevistado 3 traz como ponto de melhoria é que existem itens que você pode cobrar de um analista sênior que você não pode exigir de um júnior:

A gente vem evoluindo, já fizemos duas rodadas, e se compararmos o primeiro material com o segundo ele já é bem diferente. A gente teve feedback das pessoas que passaram pelo processo, a gente já foi mudando e já tem mais para mudar para o próximo, para o próximo já tem evolução. A gente percebeu que apesar dos pilares serem bem específicos, tem coisas que a gente não pode cobrar de um júnior que a gente vai cobrar de um líder técnico, por exemplo. Antes todo mundo recebia a mesma avaliação, então a

gente criou uma regra para cada perfil, o que fica mais justo para cada avaliação né. [E3 – GESTOR]

A construção de um processo de gestão de desempenho dentro da organização vem do ideal de se obter um quadro de funcionários aptos e desempenhando suas funções para atingimento de um objetivo maior. Para isso, esse processo precisa ser contínuo entre alinhamento e treinamentos. Isso quer dizer que para que o processo tenha sentido ele necessita de um direcionamento factível. Nesse sentido, incluem-se os planos de desenvolvimento individual e os treinamentos que assumem “a função de desenvolverem competências somativas ao desempenho organizacional, agregando valor ao trabalho” (MORAES; SCHEFFER; SAGAZ, 2020, p. 341).

4.3.2 Análise das mudanças comparando com o modelo presencial com o modelo de trabalho remoto

Quando questionamos a respeito do método para avaliação dos colaboradores realizado anteriormente a pandemia, em um modelo presencial, tivemos algumas narrativas um pouco divergentes dos entrevistados. Um fator importante para destacarmos dentro dessas diferentes perspectivas é que a entrevistada 4, atualmente gestora, antes da pandemia não possui cargo de gestão, era analista.

Nesse cenário, a visão que temos como base para análise das mudanças do processo de gestão de desempenho são de líderes e uma liderada anteriormente. Enquanto os entrevistados 2 e 3 trazem uma visão de um processo claro e estabelecido, a entrevistada 4 não tinha a mesma percepção de um processo contínuo e definido.

Os entrevistados 2 e 3, que já possuíam cargo de gestão antes do modelo remoto, comentaram que haviam testado algumas possibilidades, mas que os últimos processos aconteceram no formato de avaliação 360°, vejamos o relato do gestor 2:

Tem diferenças [entre presencial e remoto] ... Não sei se poderia dizer melhor ou pior, mas são modelos diferentes. Antes a gente ficava em uma sala, todo mundo tinha uma ficha de avaliação com seu nome e 7 pilares onde a gente era avaliado e isso ficava na mesa. A gente rodava na mesa para gente ir pontuando sobre todos os envolvidos que estavam ali, independente de posição, cargo, tempo de casa, hierarquia... Então era uma avaliação 360° muito rica, mas ficava ali a informação. [E2 – GESTOR]

O gestor 3 também lembrou alguns pontos sobre o formato de avaliação 360°:

A última remessa que a gente fez em um esquema de avaliação 360, colocar todo mundo dentro de uma sala e todo mundo do time, de forma mais oculta, votar na nota da pessoa. A gente colocava uma folha em cima da mesa e todo mundo ia votando assim na nota de cada pilar. [E3 – GESTOR]

No formato de avaliação 360º, como estava acontecendo antes, precisaria que todos os envolvidos se deslocassem até um escritório em comum. E, embora a estrutura da avaliação não seja a mesma que hoje é aplicada no modelo remoto, algumas práticas se mantiveram como os feedbacks no formato 1:1 e o PDI:

Depois dessa avaliação [360º], isso gerava um feedback formal para as pessoas, levando ou de forma 360 ou de forma gestor-colaborador, a gente fazia o retorno e montava o PDI [E3 – GESTOR]

O entrevistado 2 traz como benefício do feedback no formato atual remoto, explicado no item anterior, mais pessoa terem acesso ao desempenho dos colaboradores. Podemos atribuir esse fato principalmente aos comitês que permitem que a avaliação das pessoas seja mais assertiva:

Hoje a dinâmica é um pouco diferente, um pouco mais voltada para o 1:1, com acompanhamento do RH, porque todas as sessões de feedback são acompanhadas pelo RH, principalmente para gente fazer uma evolução dessa prática de dar o feedback. E acaba que mais gente tem acesso a performance obtida por aquela pessoa. Então, a evolução do colaborador ficou mais democrática, mais pessoas tem acesso a isso. Porém, o feedback ele mais é 1:1. [E3 – GESTOR]

Quando fizemos a mesma pergunta sobre o processo anteriormente, a entrevistada 4, expõe que na visão dela não existia um processo estabelecido e sim tentativas:

Não tínhamos... A gente teve alguns esqueletos, algumas propostas que foram legais, mas quando a proposta não perpetua, ela é só uma proposta mesmo. A gente não tinha esse fluxo de avaliação constante e bem definida, nada. [E4 – GESTORA]

Ela traz o exemplo das suas promoções durante esse período que devido à falta de acompanhamento de carreira acabaram se tornando uma surpresa para ela:

Eu estou aqui há doze anos, eu passei por algumas tentativas [de gestão de desempenho], mas por exemplo as minhas promoções sempre foram mais surpresa para mim do que um consciente de construção de carreira. Quando

you have a feedback established, a PDI established, it cannot be a surprise a promotion or a dismissal, the people are warning you...
[E4 – GESTORA]

The interviewee still comments that due to the period without a concrete follow-up, some reflexes remain in the company to this day and that they bring challenges for the current performance management:

It has been a very interesting experience because people need to break barriers too. [...] I have people with 9, 10 years of company who have never gone through this process. So, catechizing people about this process is a collaborative process, not a process of pointing fingers, it is a learning process, a growth process. It is a challenge.
[E4 – GESTORA]

The current model established for performance management described in the previous chapter has shown positive and effective results, but in this point we have a limitation of the present research since the interviewed and interviewed leaders were not researched and interviewed.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo é destinado à apresentação dos principais resultados obtidos a partir do desenvolvimento do estudo, bem como suas limitações, e apresentar sugestões de temas futuros.

O primeiro objetivo específico da pesquisa diz respeito a identificar e especificar práticas de gestão de pessoas implementadas após adoção do modelo completamente remoto. Como resultado tivemos principalmente o pilar da comunicação como peça-chave. Para isso, a empresa desenvolveu ações que apoiam e facilitam essa comunicação no dia a dia. A começar pela adoção de um modelo de negócio pautado em resultados e não mais esperando em horários, dando autonomia e liberdade aos colaboradores.

Manter essa comunicação transparente passa por estabelecer que as informações cheguem em todas as pessoas inicialmente e para isso a organização criou grupos de mensagens rápidas para envio de comunicados. Algumas plataformas foram aderidas ao modelo da empresa para pesquisas a respeito da cultura organizacional e acompanhamento de indicadores como felicidade e relacionamento dos colaboradores. Por fim, as equipes mantem como ritual terem reuniões diárias, mesmo que rápidas, para que todos estejam alinhados e mantenham esse vínculo ativo.

O segundo objetivo refere-se a entender como se estabelece a relação entre RH, líderes e liderados. Nesse sentido, podemos perceber que o principal pilar que sustenta essa relação é a proximidade entre as pessoas. Na visão dos entrevistados, o papel do RH como área voltada para pensar nas pessoas e que apoia os gestores nesse cuidado com as pessoas se mostrou de extrema importância para que as conversas possam fluir de forma efetiva.

O modelo remoto exige que os líderes desenvolvam novas formas de perceber seus times, além de os entrevistados perceberem que eles precisam reservar horários para ter tempo de qualidade com seus liderados, eles se percebem com uma nova habilidade agora muito mais sensível e que busca no tom de voz das pessoas compreender suas complexidades e seus anseios.

Por fim, o terceiro objetivo foi descrever como são feitas as atividades relacionamentos a avaliação e desenvolvimento das pessoas. Pode-se observar que a organização através do processo de gestão do desempenho avalia as competências

que julga necessária para o desempenho das atividades e busca construir a partir disso um plano de desenvolvimento individual dos colaboradores.

A gestão do desempenho é baseada nos feedbacks constantes que acontecem formalmente de forma semestral, mas que são incentivados no dia a dia. A construção dos planos de desenvolvimento acontece principalmente por parte dos colaboradores, mas a empresa traz ações importantes voltadas para treinamentos e capacitação das pessoas utilizando uma plataforma online de cursos e aulas para isso.

A organização teve um período de experiência com o modelo remoto de trabalho antes da pandemia quando utilizava o modelo híbrido, o que facilitou quando ocorreu a transição para o modelo completamente remoto. Entretanto, essa experiência prévia não deixou de trazer desafios e complexidade para a empresa.

Com o decorrer das entrevistas, podemos perceber que o RH passou por uma reestruturação até chegar no modelo que possui atualmente sendo um parceiro estratégico e voltado para as pessoas. Isso mostra que para que o modelo de trabalho remoto fosse sustentável a longo prazo, a empresa precisou revisar suas práticas e consolidar um RH que participasse ativamente dos processos de gestão de pessoas.

O objetivo geral do estudo foi compreender como o modelo de gestão de pessoas na prática do teletrabalho é adaptado a partir das mudanças e desafios trazidos pelo novo formato de trabalho. Como resultado desse objetivo geral podemos concluir que empresas cuidam de pessoas e pessoas cuidam do resultado. Nesse sentido, o modelo de gestão de pessoas enquanto prática trabalho remoto volta totalmente o viés da empresa para o cuidado com as pessoas construindo uma relação baseada em: **comunicação, proximidade e alinhamento** entre as partes.

O quadro 6 sintetiza os resultados obtidos na pesquisa. Nele, estão apresentados o objetivo específico estabelecido no capítulo 1, a palavra-chave que compreende a análise dos resultados obtidos e as principais ações que foram analisadas.

Quadro 6 - Principais resultado da pesquisa

Objetivo específico	Palavra-chave	Ações
Identificar e especificar práticas de gestão de pessoas implementadas após adoção do teletrabalho	Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Confiança pautada no acompanhamento dos resultados

		<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer canais de comunicação rápida (formais ou informais); • Utilizar plataforma para acompanhamento semanal dos times; • Rituais diários entre os times fortalecendo o vínculo
Analisar como se estabeleceram as relações entre RH, líderes e liderados dentro do contexto de teletrabalho	Proximidade	<ul style="list-style-type: none"> • RH estratégico e com viés voltada para as pessoas • Líderes próximos e conectados com as equipes • Sensibilidade aflorada para compreender a complexidade das pessoas
Descrever atividades relacionadas ao processo de avaliação e desenvolvimento de pessoas no novo formato de trabalho	Alinhamento	<ul style="list-style-type: none"> • Feedbacks constantes • Estruturação e acompanhamento do plano de desenvolvimento individual • Ações formais de desenvolvimento e treinamento

Fonte: elaboração própria com base nos dados coletados

Em relação às limitações do estudo, por se tratar de uma pesquisa em uma única organização, os resultados não podem ser generalizados, os resultados ficam limitados à uma cultura organizacional específica. Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, o número de gestores também é pequeno. Por mais que tenham sido ouvidos todos os líderes de pessoas, o número consiste em uma base para coleta de dados reduzida.

Além disso, os processos de gestão de desempenho se mostraram incipientes, o que se deve ao fato de o modelo de trabalho completamente remoto ainda não ter completado um ano, mas limita a pesquisa em relação a resultados de longo prazo.

Não foram ouvidos durante o estudo os colaboradores devido ao pouco tempo. Toda a visão e conclusão extraída foi de uma visão gerencial. Outros processos do modelo de gestão de pessoas, como recrutamento e seleção, não foram abordados

nesse estudo e por isso sugere-se como tema de pesquisa o aprofundamento das práticas relacionadas a este processo. Outra sugestão de tema de pesquisa é o estudo da cultura de um funcionário remoto, isso diz respeito a compreensão das características individuais de cada funcionários e analisar de forma aprofundada quais impactos psicológicos os teletrabalhadores estão expostos.

REFERÊNCIAS

- ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos Críticos do Teletrabalho em uma Companhia Multinacional. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. Edição Especial, p. 511-533, 2017. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/46772/aspectos-criticos-do-teletrabalho-em-uma-companhia-multinacional>. Acesso em 05 de ago.2022.
- ALVES, T.L.L., et al. “Not One Less”! Adaptation to the Home Office in Times of COVID-19. **Revista de Administração Contemporânea**. 2021, v. 25. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200234.en>>. Acesso em: 20 jul. 2022.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011
- BARROSO, M.R.C. O teletrabalho em domicílio: definições e debates contemporâneos. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva, [S. I.]**, v. 20, n. 38, 2021. Disponível em: <http://doi.org/10.48075/revistacsp.v20i38.26897>. Acesso em 01 jul. 2022.
- BANOV, M. R. **Recrutamento e seleção com foco na transformação digital**. São Paulo: Atlas, 2020
- BENAVIDES, F. G. et al. O futuro do trabalho após a COVID-19: o papel incerto do teletrabalho no domicílio. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional [online]**. 2021, v. 46. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-6369000037820>. Acesso em 01 de jul.2022.
- BERNARDINO, A. F. **Teletrabalho e gestão de recursos humanos: estudo de caso em uma organização de prestação de serviços em tecnologia da informação**. Dissertação. Pontifícia Universidade Católica do Paraná: Curitiba. p. 131, 2009. Disponível em: <https://docplayer.com.br/14324540-Teletrabalho-e-gestao-de-recursos-humanos-analise-em-uma-organizacao-de-tecnologia-da-informacao.html>. Acesso em 12 de jul.2022.
- BERTUCCI, J.L.O. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BIANCHI, E.M.P.G; QUISHIDA, A.; FORONI, P.G. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**. 2017, v. 21, n. 1, pp. 41-61. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150280>>. Acesso em 17 de jul.2022.
- BRASIL. **LEI Nº 13.467, de 13 de julho de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Brasília. Ministério do Trabalho. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm. Acesso em 30 de jun. 2022.
- BRASIL. **Lei nº 13.979, de 06 de fevereiro de 2020**. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. Brasília. Ministério da Saúde. Disponível em: planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l13979.htm. Acesso em 30 de jun. 2022.
- COSTA, I. S. A. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. 1, p. 105-124, 2007.
- COSTA, I. S. A. Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendedorismo de si. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, n. 3, p. 462-474, 2013.
- DUTRA, J.S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas, 2ª edição**. São Paulo: Atlas. 2016.
- DUTRA, Joel S.; DUTRA, Tatiana A.; DUTRA, Gabriela A. **Gestão de Pessoas**. Grupo GEN, 2017.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad)**, 2019.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Trabalho remoto no Brasil em 2020 sob a pandemia do Covid-19: quem, quantos e onde estão?** Brasília, 2021.

FIGUEIREDO, F. RIBEIRO, C.; PEREIRA, P.; PASSOS, P. Teletrabalho: Contributos e Desafios para as Organizações. 2021. **Revista Psicologia: Organizações & Trabalho (rPOT)**. 2021. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v21n2/v21n2a02.pdf>. Acesso em 29 de jun. 2022.

Flick, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**, 3ª edição. Porto Alegre, Artmed, 2009

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2022, 7ª edição.

Godoy, A. S.. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista De Administração De Empresas**, 35, 57–63, 1995.

HAU, F.; TODESCAT, M. 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: <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2018.v8n3.p37-52.601>. Acesso em 18 de jul.2022.

HAUBRICH, D. B.; FROEHLICH, C. Benefícios e Desafios do Home Office em Empresas de Tecnologia da Informação. **Revista Gestão & Conexões**, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 167–184, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/27901>. Acesso em: 10 ago. 2022.

LEITE, A. L.; DA CUNHA LEMOS, D.; ALDIR SCHNEIDER, W. Teletrabalho: Uma revisão integrativa da literatura internacional. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 17, n. 3, p. 186-209, 2019.

LEITE, A. L.; DA CUNHA LEMOS, D. Gestão de pessoas e o teletrabalho: desafios e possibilidades. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 72, n. 2, p. 330 -359, 2021. DOI: 10.21874/rsp.v72i2.4987. Disponível em: <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/4987>. Acesso em: 02 fev. 2023.

LOSEKANN, GONÇALVES CALDEIRA BRANT, R.; CARDOSO MOURÃO, H. DESAFIOS DO TELETRABALHO NA PANDEMIA COVID-19: QUANDO O HOME VIRA OFFICE. **Caderno de Administração**, v. 28, p. 71-75, 5 jun. 2020.

MELLO, Alvaro. Teletrabalho (Telework): O Trabalho em Qualquer Lugar e a Qualquer Hora... Rio de Janeiro: **Qualitymark: ABRH-Nacional**, 1999.

MORAES, J.P.; SCHEFFER, A.B.B.; SAGAZ, S.M. Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: uma análise da produção científica brasileira em revistas. **Revista Organizações em Contexto (ROC)**. v. 16, n. 32, p. 337-363, 2020. Disponível: <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v16n32p337-363>. Acesso em 28 de ago.2022.

MICROSOFT. **Great Expectations: Making Hybrid Work Work**. 2022.

NOHARA, J. J.; ACEVEDO, C. R.; RIBEIRO, A. F.; SILVA, M. M. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. **Revista de Administração e Inovação**, v. 7, p. 15-27, 2010. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79174>. Acesso em 06 de jul.2022.

NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n.4, p. 121 - 152, 2012. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79292>. Acesso em 22 de ago.2022.

PAIXÃO JÚNIOR, N. R. da. O teletrabalho nos tempos da velocidade e da aceleração. **Revista Interdisciplinar do Direito - Faculdade de Direito de Valença**, [S. l.], v. 19, n. 1, p. 134–152, 2021.

DOI: 10.24859/RID.2021v19n1.1087. Disponível em: <https://revistas.faa.edu.br/FDV/article/view/1087>. Acesso em: 17 de jul. 2022.

PEREIRA, R.; CUNHA, C. J. C. de A. LIDERANDO EQUIPES À DISTÂNCIA UMA CONTEXTUALIZAÇÃO NECESSÁRIA SOBRE LIDERANÇA REMOTA E EQUIPES VIRTUAIS. **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação** – ciki, [S. l.], v. 1, n. 1, 2020. DOI: 10.48090/ciki.v1i1.873. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/873>. Acesso em: 01 fev. 2023

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR**. 2018, v. 16, n. 1, pp. 152-162. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1679-395154516>>. Acesso em 06 de jul.2022.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. **Revista de Ciências Sociais**, v. 54, n. 1, p. 207-233, 2011a. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0011-52582011000100006>>. Acesso em 06 de jul.2022.

SAKUDA, L.O.; VASCONSELOS, F.C. Teletrabalho: desafios e perspectivas. **Organizações & Sociedade**. 2005, v. 12, n.33. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1984-92302005000200002>. Acesso em 06 de jul.2022.

SERPA, Ana Márcia Pereira; SEFFRIN, Larissa Leal. **Soft Skills nas organizações contemporâneas: uma revisão bibliográfica sobre seus reflexos na gestão de pessoas**. Orientador: Marcel Stanlei Monteiro. 2021. 23f. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos) - Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos, 2021.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de Conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, Campina Grande, v. 17, n. 01, p. 1-14, 2015. Disponível em: <https://www.academia.edu/download/56781325/2113-7552-1-PB.pdf>. Acesso em: 25 set. 2022.

SILVA, V. G. da; VIEIRA, A. M.; PEREIRA, R. da S. A GESTÃO DO TELETRABALHO: Nova realidade ou Mera Adaptação à Tecnologia? *Perspectivas Contemporâneas*, [S. l.], v. 10, n. 3, 2015. Disponível em: <http://68.183.29.147/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/1864>. Acesso em: 05 jun. 2022.

SIQUEIRA, E.S.; SPERS, V.R.E; SPERS, E.E.; MACHADO, C.A.P. Liderança e gestão com pessoas: desafios do contexto contemporâneo. In: **Encontro Nac. de Eng. De Produção**. Florianópolis, 2004, p. 3841-3848. Disponível em: <https://silو.tips/download/liderana-e-gestao-com-pessoas-desafios-do-contexto-contemporaneo>. Acesso em 05 de ago.2022.

ULRICH, Dave. **Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998

Ulrich, Dave. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000

ULRICH, Dave; YOUNGER, Jon; BROCKBANK, Wayne; ULRICH, Mike. **RH de Dentro para Fora**.: Grupo A, 2013. *E-book*. ISBN 9788582600849. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582600849/>

VERGARA, S.C. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

WERNECK, Tamira Saieg. Novos Desafios no Gerenciamento dos Recursos Humanos frente a pandemia da Covid-19. **Boletim do Gerenciamento**, [S.l.], v. 17, n. 17, p. 1-9, ago. 2020. ISSN 2595-6531. Disponível em: <<https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/458>>.

YIN, R.K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

APÊNDICE A: Instrumento de Pesquisa

Objetivos	Perguntas
Perfil do Entrevistado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formação, Cargo e Tempo de Empresa 2. Já trabalhou em regime de teletrabalho antes da pandemia? Se sim, quais alterações você percebeu seja enquanto empregada, seja como gestora de pessoas/RH da empresa?
Identificar fatores de decisão a adoção do modelo remoto e transição do momento pandemia e pós-pandemia	<ol style="list-style-type: none"> 3. Quais fatores foram decisivos na definição da mudança para o trabalho exclusivamente remoto? 4. Como aconteceu o anúncio da mudança? 5. Quais percepções positivas e/ou negativas você percebeu sobre os impactos/implicações na vida dos funcionários? 6. Qual principal diferença você percebe na transição entre adotar trabalho remoto em um contexto de pandemia e agora no pós-pandemia?
Identificar as percepções a respeito do teletrabalho	<ol style="list-style-type: none"> 7. O que você acredita ser peça-chave para obter bons resultados no teletrabalho? 8. Na sua opinião, qual papel da organização na relação entre o teletrabalho e a qualidade de vida dos teletrabalhadores? 9. Que avaliação você faz a respeito desse período? Por quê? Sente que afetou de alguma forma a produtividade? Acompanhamento dos indicadores? 10. Você sente que isso afeta a rotatividade de funcionários?
Identificar e descrever as atividades desenvolvidas	<ol style="list-style-type: none"> 11. Quais processos eram definidos para acompanhamento e desenvolvimento dos

<p>no que tange ao desenvolvimento (DUTRA, 2016)</p>	<p>funcionários e de suas carreiras antes da Pandemia?</p> <p>12. Como eles aconteciam antes da adoção do modelo remoto?</p> <p>13. E agora? Quais mudanças foram necessárias?</p> <p>14. Quais alterações foram percebidas nas atribuições e funções do RH com o teletrabalho/trabalho híbrido?</p> <p>15. Você sente que os líderes/gestores de equipe, de modo geral, sofreram mudanças em seus conhecimentos, responsabilidades/atribuições e funções voltadas ao processo de desenvolvimento das pessoas de sua equipe? Se sim, quais?</p>
<p>Desafios do Teletrabalho</p>	<p>16. Qual tem sido o maior desafio desde a adoção do modelo? Como esse desafio tem sido enfrentado?</p> <p>17. Gostaria de acrescentar mais algum ponto que não tenha sido mencionado anteriormente? (usar nos comentários finais da Análise ou das Considerações Finais)</p>