

## OS DESAFIOS E AS PERSPECTIVAS DA GESTÃO NO TRABALHO REMOTO

Gabrielle Silva Esteves

Júlia Beatriz de Camargo Castro

Leticia Garcia de Oliveira

Maria Julia Proença de Araujo

**Resumo:** O presente trabalho tem como objetivo analisar os desafios e as práticas da gestão remota no contexto do teletrabalho, especialmente após a pandemia de COVID-19. A modalidade de trabalho remoto, também conhecida como home office, ganhou destaque ao permitir maior flexibilidade e autonomia para os colaboradores, ao mesmo tempo em que impôs desafios significativos à comunicação, à gestão de equipes e à manutenção da produtividade. A pesquisa realizada com gestores, por meio de formulário eletrônico, evidenciou que as principais dificuldades enfrentadas envolvem o alinhamento de expectativas, o engajamento das equipes e a ausência de interação presencial, o que pode comprometer a eficácia da liderança e o sentimento de pertencimento organizacional. Por outro lado, os resultados indicam que o modelo híbrido — que combina dias de trabalho remoto e presencial — é considerado o mais eficiente pela maioria dos respondentes, pois proporciona equilíbrio entre flexibilidade e interação social. O estudo destaca a importância de competências como autogestão, comunicação clara, cultura digital e liderança ativa para o sucesso da gestão remota. Conclui-se que a efetividade dessa modalidade depende de um ambiente organizacional estruturado, com uso estratégico de tecnologias, práticas colaborativas e políticas de valorização humana. Assim, a gestão remota se apresenta como uma realidade promissora, desde que alinhada aos princípios da confiança, da clareza de metas e da promoção do bem-estar dos trabalhadores.

**Palavras-Chave:** Teletrabalho, Gestão, Desafios, Comunicação, Home Office, Remota, Pandemia.

**Abstract:** *This study aims to analyze the challenges and practices of remote management within the context of telework, especially in the aftermath of the COVID-19 pandemic. The remote work model, also known as home office, has gained prominence by allowing greater flexibility and autonomy for employees, while also posing significant challenges to communication, team management, and productivity maintenance. A survey conducted with managers, through an online form, revealed that the main difficulties encountered involve expectation alignment, team engagement, and the lack of face-to-face interaction, which may compromise leadership effectiveness and the sense of organizational belonging. On the other hand, results indicate that the hybrid model — which combines remote and on-site workdays — is considered the most efficient by the majority of respondents, as it offers a balance between flexibility and social interaction. The study highlights the importance of skills such as self-management, clear communication, digital culture, and active leadership*

*for the success of remote management. It is concluded that the effectiveness of this work modality depends on a structured organizational environment, with strategic use of technology, collaborative practices, and human-centered policies. Thus, remote management presents itself as a promising reality, as long as it aligns with principles of trust, goal clarity, and employee well-being.*

**Keywords:** *Telework, Management, Challenges, Communication, Home Office, Remote Work, Pandemic.*

**Keywords:**

## 1 INTRODUÇÃO

Com o avanço da tecnologia e, conseqüentemente, da globalização, o trabalho remoto tornou-se cada vez mais comum em determinados setores, gerando novas reflexões sobre a gestão de pessoas. Não é incomum que empresas contratem profissionais para atividades específicas ou, mesmo com vínculo empregatício formal, salário fixo e jornada de trabalho conforme a legislação, esses colaboradores desempenhem suas funções em regime remoto, comparecendo presencialmente apenas em situações excepcionais (NOGUEIRA; PATINI, 2012).

A expressão “teletrabalho” foi cunhada em 1976 por Jack Nilles, ex-cientista da NASA, em um período em que o primeiro protótipo da internet ainda estava em desenvolvimento. Em 1979, a IBM, referência em inovação tecnológica, iniciou uma experiência com cinco colaboradores atuando remotamente. Quatro anos depois, em 1983, cerca de dois mil funcionários já participavam do projeto.

Apesar desses avanços iniciais, somente na década de 1990 o conceito de teletrabalho ganhou maior notoriedade, impulsionado pela popularização da internet e dos computadores pessoais. Drucker (1993), considerado o pai da administração moderna, chegou a prever o fim dos escritórios físicos, ao afirmar:

“Agora é infinitamente mais fácil, barato e rápido fazer o que o século XIX não conseguiu: levar a informação — e, com ela, o trabalho de escritório — para onde as pessoas estão. As ferramentas para isso já existem: telefone, correio eletrônico, fax, computador pessoal, modem, entre outros.” (DRUCKER, 1993, p. XX).

Entretanto, esse “futuro próximo” demorou a se consolidar. Em 2014, uma pesquisa da IBM indicou que apenas 9% dos profissionais em países de língua inglesa

trabalhavam remotamente e, mesmo entre esses, poucos passavam a maior parte do tempo em home office. No Brasil, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2019), apenas 5% dos trabalhadores atuavam de forma remota.

Esse cenário mudou drasticamente em 2020, com a pandemia de COVID-19. A crise sanitária forçou empresas e funcionários a se adaptarem rapidamente ao trabalho remoto. A revista *The Economist*, ainda em abril daquele ano, questionou: “Seria essa a morte do escritório?” (THE ECONOMIST, 2020). O home office, antes exceção, tornou-se regra e, até 2023, o conceito de *anywhere office* — trabalhar de qualquer lugar — já fazia parte do vocabulário corporativo global.

Diante dessa realidade, surgem questionamentos sobre os métodos de gestão remota, os desafios enfrentados, as estratégias de avaliação e a eficácia dessas práticas. Este estudo de caso busca responder a essas questões.

## 2. OBJETIVO

Compreender os principais métodos de gestão remota utilizados por empresas no território nacional e os impactos dessas práticas na produtividade e no engajamento dos colaboradores.

## 3. DESENVOLVIMENTO

O teletrabalho, também denominado *home office*, é uma modalidade em que o colaborador realiza suas atividades fora do espaço físico da empresa, com o apoio de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), como o notebook e a internet. Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2021), essa prática proporciona maior flexibilidade, especialmente para trabalhadores que enfrentam dificuldades de locomoção ou que buscam mais autonomia.

De acordo com Chiavenato (2014), a gestão de pessoas é um conjunto de práticas e políticas voltadas à integração, desenvolvimento e manutenção de pessoas dentro das organizações. Nesse sentido, o setor de Recursos Humanos (RH) torna-se essencial na formulação de estratégias que promovam o desempenho e o bem-estar das equipes.

A tecnologia desempenha papel fundamental nesse processo. Como afirmam Nogueira e Patini (2012), a informatização permite a execução de diversas tarefas à

distância, como no caso dos serviços de *Help Desk*, nos quais profissionais prestam suporte técnico remoto para diferentes regiões ou países, com flexibilidade de horários e maior eficiência.

Com a chegada da pandemia de COVID-19, o teletrabalho foi significativamente acelerado. Segundo Davenport e Pearlson (2020), essa mudança exigiu uma reestruturação na forma como as equipes são organizadas e gerenciadas, trazendo desafios relacionados à comunicação, produtividade e saúde mental.

Para Arestides et al. (2024), muitos gestores passaram a perceber que o trabalho remoto não era apenas viável, mas também vantajoso. Contudo, surgiram novos desafios nas relações humanas e na condução das equipes.

Lucas e Santos (2021) destacam que a Reforma Trabalhista de 2017 regulamentou o teletrabalho no setor privado brasileiro, estabelecendo a obrigatoriedade de contrato individual, descrição clara das tarefas e fornecimento das ferramentas necessárias. A legislação também prevê a assinatura de um termo de responsabilidade, contemplando normas de segurança e saúde no trabalho remoto.

A comunicação é apontada como um dos maiores entraves do teletrabalho. Em ambientes virtuais, são comuns ruídos, atrasos nas respostas e falhas na troca de informações, o que pode comprometer a espontaneidade e a colaboração entre os membros da equipe (Sewell; Taskin, 2015).

Além disso, a proximidade entre os ambientes doméstico e profissional dificulta a separação entre as esferas da vida pessoal e profissional, resultando em jornadas prolongadas e sensação de constante disponibilidade, fenômeno conhecido como “*Burnout Digital*” (Felstead; Henseke, 2017).

O isolamento social pode desencadear sentimentos de solidão e desconexão, afetando a saúde mental dos trabalhadores. A interação presencial continua sendo essencial para o bem-estar e para a construção de vínculos organizacionais (Savić, 2020).

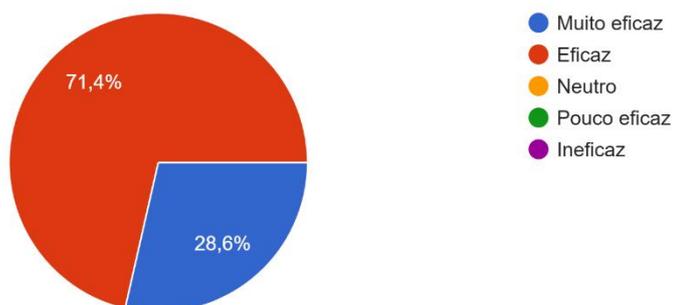
O ambiente doméstico também oferece mais distrações e, na ausência de supervisão direta, exige maior capacidade de autogestão e disciplina. Nesse cenário, ferramentas de monitoramento e avaliação de desempenho tornam-se fundamentais (Bloom et al., 2015).

As perspectivas e práticas de gestão remota envolvem:

- **Cultura digital:** a adoção de práticas e ferramentas digitais é essencial para uma comunicação eficiente. Galdine (2022) ressalta que o trabalho remoto só atinge seu potencial quando a empresa possui uma cultura digital consolidada.
- **Lideranças ativas:** gestores devem manter uma postura próxima, alinhada à cultura organizacional, promovendo autonomia e suporte contínuo.
- **Modelo *Remote First*:** prioriza o trabalho remoto, com suporte presencial apenas quando necessário, como em treinamentos ou na adaptação de novos colaboradores.
- **Foco estratégico:** o trabalho remoto deve ser menos burocrático e mais orientado ao desenvolvimento de competências e resultados.
- ***Anywhere Office*:** equipes distribuídas geograficamente demandam atenção especial por parte do RH, especialmente quanto à comunicação, horários e integração.
- **Competências comportamentais:** são valorizadas habilidades como comunicação eficaz, trabalho em equipe, inteligência emocional e motivação intrínseca.
- **Contratação por projeto:** o avanço do teletrabalho tem impulsionado modelos de contratação por demanda, otimizando custos e aumentando a flexibilidade organizacional.

Para compreender melhor esse cenário, foi realizada uma pesquisa com gestores, elaborada por meio do Google Forms, contendo perguntas de múltipla escolha e dissertativas. A pesquisa foi divulgada por meio de um link nas redes sociais, e os resultados obtidos foram os seguintes:

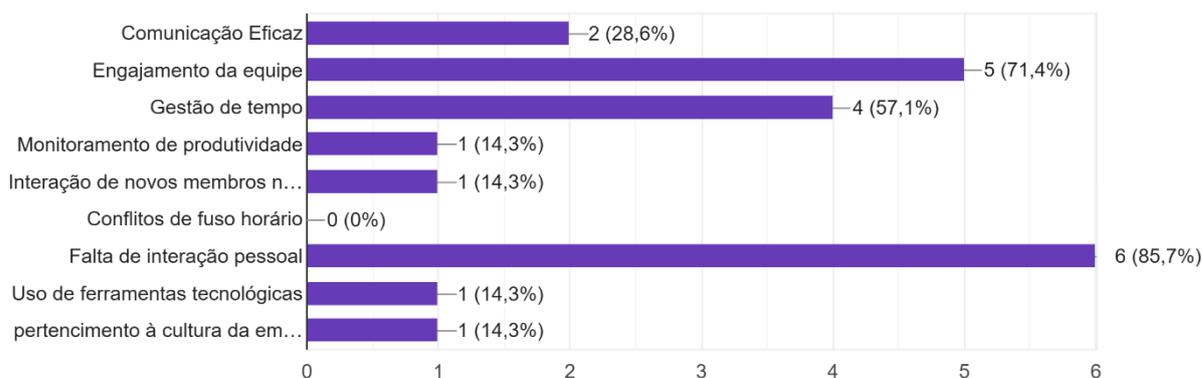
Gráfico 1- Como você avalia a eficácia das ferramentas de comunicação utilizadas em sua equipe?



Fonte: autoria própria (2025)

De acordo com os resultados acima a maioria entende que a comunicação é eficaz.

Gráfico 2- Quais são os principais desafios que você encontra na gestão remota?



Fonte: autoria própria (2025)

Sobre os principais desafios a pesquisa aponta sobre as dificuldades de engajamento, a falta de interação dos novos membros.

### **Gráfico 3 – Principais dificuldades enfrentadas na manutenção da produtividade da equipe remota**

Entre as respostas obtidas, destacam-se os seguintes relatos dos participantes:

- *“Distrações cotidianas.”*
- *“Alinhamento de expectativas e gestão de processos da equipe. No trabalho remoto, a comunicação é diferente do modelo presencial, sendo um desafio colocar todos os colaboradores na ‘mesma página’, ou seja, alinhados com os objetivos e metas da empresa. No remoto, o funcionário tende a executar seus próprios processos, que muitas vezes não têm a mesma efetividade.”*
- *“Os três pontos listados na pergunta anterior, com maior foco no engajamento. É mais difícil engajar o time remotamente e, principalmente, manter a motivação. Além dos rituais, isso exige bastante criatividade e mais empenho em agendas coletivas com foco em dinâmicas, além da pesquisa de clima (moods), que fazemos quinzenalmente.”*
- *“Distanciamento social. As pessoas precisam de contato e interação constante.”*
- *“Não liderei uma equipe, mas, observando meu gestor, vejo que a principal dificuldade está relacionada à falta de interação presencial.”*
- *“Falta de clareza dos objetivos da empresa quando a cultura é voltada ao modelo presencial.”*

### **Gráfico 4 – Percepção sobre a eficácia da gestão remota em comparação à gestão presencial**

As opiniões sobre a eficácia da gestão remota foram variadas. A seguir, algumas respostas representativas:

- *“Não.”*
- *“Totalmente não. Existem, sim, benefícios na gestão remota, como agilidade na atuação e nos retornos de demandas, porém o modelo ideal atualmente é o híbrido, equilibrando o presencial e o remoto.”*
- *“No meu ponto de vista, a gestão ideal é a híbrida (dias presenciais e dias remotos), pois, com mais flexibilidade ao trabalhador, percebemos um aumento na produtividade.”*

- *“Pode ser igual, se bem aplicada, mas melhor, não.”*
- *“Sim, pois há um aumento na produtividade sem penalizar o funcionário, uma vez que ele possui maior liberdade para administrar seu tempo de trabalho.”*
- *“Não. Um time maduro e com disciplina torna a gestão menos difícil, pois o controle se baseia na entrega e não apenas na presença. Contudo, presencialmente é possível perceber aspectos que não são evidenciados em ritos e chamadas virtuais.”*
- *“Não. A gestão presencial é mais eficaz.”*

#### **Gráfico 5 – Considerações adicionais sobre a experiência com a gestão remota**

Os respondentes também compartilharam percepções complementares sobre a experiência com a gestão remota:

- *“A flexibilidade do trabalho proporciona maior qualidade de vida e bem-estar.”*
- *“A gestão remota tem, sim, seus benefícios e acompanha o cenário atual, onde a tecnologia representa uma grande parte de nossas interações. Mas nada substitui totalmente o presencial. Entendo que o modelo ideal é o híbrido, equilibrando o remoto com o presencial.”*
- *“A chave é a comunicação.”*
- *“É uma gestão baseada na confiança da equipe, e é preciso haver transparência sobre os acordos e combinados relacionados ao comportamento. Com equilíbrio e maturidade, as pessoas passam a entender que estão sendo observadas e ‘jogam junto’ sem a necessidade de microgerenciamento.”*
- *“A gestão 100% remota é muito ‘fria’, enquanto a presencial faz com que as pessoas se sintam mais acolhidas e bem orientadas. Mas acredito que a gestão híbrida funciona bem, pois traz equilíbrio entre os dois cenários.”*

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente pesquisa buscou compreender os desafios e as práticas relacionadas à gestão remota, especialmente no contexto pós-pandemia, quando o teletrabalho se consolidou como uma alternativa viável e, em muitos casos,

preferencial. Observou-se que, embora o trabalho remoto traga vantagens como flexibilidade, economia de tempo e aumento da autonomia dos colaboradores, ele também impõe obstáculos importantes à gestão, sobretudo no que se refere à comunicação, engajamento, organização e saúde mental.

Os dados obtidos por meio da pesquisa aplicada reforçam que a gestão remota demanda competências específicas por parte dos líderes, bem como a implementação de uma cultura digital sólida, pautada na confiança, transparência e autonomia. A ausência de interação presencial foi apontada como uma das principais dificuldades enfrentadas pelos gestores, gerando impactos no alinhamento de objetivos e no engajamento das equipes. Ainda assim, muitos participantes reconheceram os benefícios do modelo remoto, especialmente quando aplicado de forma híbrida, unindo o melhor dos dois mundos: a flexibilidade do remoto com a conexão interpessoal do presencial.

Portanto, conclui-se que a gestão remota pode ser eficaz desde que apoiada por ferramentas adequadas, liderança ativa e estratégias bem definidas. O modelo híbrido surge como a opção mais equilibrada para o futuro das organizações, pois permite maior adaptabilidade às necessidades dos profissionais e das empresas, contribuindo para a produtividade, o bem-estar e a sustentabilidade das relações de trabalho.

## REFERÊNCIAS

ARESTIDES, Letícia da Silva et al. TRABALHO REMOTO: DESAFIOS E OPORTUNIDADES DA GESTÃO DE PESSOAS. revista Foco. 28 out 2024.  
Disponível em: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/050+FOCO+n11.pdf>

BLOOM, Nicholas et al. Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, v. 130, n. 1, p. 165–218, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DAVENPORT, Thomas; PEARLSON, Keri. Two decades of working from home: what we've learned and what's next. *MIT Sloan Management Review*, 2020.

FELSTEAD, Alan; HENSEKE, Golo. Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, v. 32, n. 3, p. 195–212, 2017.

LUCAS, Adriano; SANTOS, Mariana. Teletrabalho e a reforma trabalhista no Brasil. *Revista de Direito e Trabalho*, v. 47, n. 2, p. 111-128, 2021.

NOGUEIRA, Solange; PATINI, Rafael. Trabalho remoto e os novos desafios da gestão de pessoas. *Revista Brasileira de Gestão*, v. 9, n. 3, p. 211–228, 2012.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). Teletrabalho durante a pandemia de COVID-19 e após. Genebra: OIT, 2021.

SAVIĆ, Dragana. COVID-19 and Work from Home: Digital Transformation of the Workforce. *Grey Journal (TGJ)*, v. 16, n. 2, p. 101–104, 2020.

SEWELL, Graham; TASKIN, Laurent. Out of Sight, Out of Mind? *Organization Studies*, v. 36, n. 11, p. 1507–1529, 2015.