

DESAFIOS NA GESTÃO DE PESSOAS NO TRABALHO REMOTO: IMPACTOS NA COMUNICAÇÃO E PRODUTIVIDADE EM EMPRESAS DE SOROCABA

Isabel Silva Nascimento

Micaela Fernanda Sena

Renan Francisco Sena de Sales

Rodrigo Hungaro Leandro

Stella Farias da Costa

Profa. Orientadora Carla Alessandra Branca Ramos Silva Aguiar

RESUMO: O presente estudo propôs-se a analisar os desafios da gestão de pessoas no trabalho remoto em pequenas empresas prestadoras de serviços de Sorocaba, justificando sua importância pela consolidação dessa modalidade e seus impactos na comunicação e produtividade. O principal procedimento adotado foi a pesquisa quantitativa, utilizando um questionário estruturado aplicado a gestores e colaboradores do segmento de serviços. Os resultados mais expressivos revelaram que o retrabalho por falta de alinhamento e o isolamento são os desafios mais críticos na comunicação, enquanto a dificuldade em acompanhar o desempenho à distância e a carência de suporte para o bem-estar representam lacunas significativas na gestão. A pesquisa contribui para que as organizações de Sorocaba possam reorientar suas estratégias, promovendo ambientes de trabalho mais eficientes e saudáveis.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Trabalho Remoto; Comunicação; Produtividade; Sorocaba.

1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas no trabalho remoto tornou-se um tema de grande relevância no contexto organizacional contemporâneo, especialmente com a ampliação desse modelo impulsionada pela transformação digital e pelas mudanças nas dinâmicas laborais, apesar de ter sido um modelo incomum no segmento empresarial acabou se tornando a única opção desde a pandemia da COVID-19 e a necessidade de distanciamento social no ambiente corporativo.

“Estimativas preliminares da OIT - Organização Internacional do Trabalho, indicam que no pior momento da crise, no segundo trimestre de 2020, cerca de 23 milhões de pessoas passaram para o teletrabalho na região. Como em outras partes do mundo, essa modalidade surgiu como um mecanismo para garantir a continuidade

- (1) Graduandos(as) do curso de Gestão Empresarial - EaD, Fatec Sorocaba: Isabel Silva Nascimento; Micaela Fernanda Sena; Renan Francisco Sena de Sales; Rodrigo Hungaro Leandro; Stella Farias da Costa.
- (2) Professora orientadora do curso de Gestão Empresarial - EaD, Fatec Mogi das Cruzes: Profa. Me. Alessandra Branca Ramos Silva Aguiar.

de certas atividades econômicas e, com ela, da relação de trabalho” (OIT, 2022). Além disso, “a maioria das empresas brasileiras (62%) tem a intenção de manter o esquema de trabalho híbrido das equipes de forma permanente” (ESG INSIGHTS, 2023).

Após a fase emergencial da pandemia da COVID-19, o trabalho remoto se consolidou como uma prática comum tanto no mundo como no Brasil, com muitas empresas adotando modelos híbridos, diante da necessidade de restrições sanitárias e a necessidade de evitar aglomerações. Dessa forma, segundo a Fundação Instituto de Administração (FIA, 2023), aproximadamente 70% dos trabalhadores passaram a preferir a modalidade remota ou híbrida, destacando benefícios como redução de custos com transporte e maior flexibilidade.

No entanto, desafios como o isolamento social e dificuldades na comunicação virtual ainda exigem soluções inovadoras por parte das empresas. Além da necessidade de adotar novas tecnologias de comunicação, mas também a redefinição das políticas de RH, gestão de desempenho e fortalecer a cultura organizacional no ambiente virtual. Essas transformações reforçam a importância de repensar a gestão de pessoas no contexto do trabalho remoto, buscando equilibrar produtividade, motivação e bem-estar dos colaboradores.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão de pessoas no trabalho remoto, também denominada "gestão remota", representa um conjunto de práticas e processos que se desenvolvem fora do ambiente físico tradicional das organizações. Esse modelo demanda novas abordagens de liderança, comunicação e acompanhamento, além do domínio de ferramentas tecnológicas que viabilizem a interação e o desempenho das equipes dispersas geograficamente.

Diferente do modelo presencial, em que o contato direto facilita a supervisão e a integração, o ambiente remoto exige uma gestão orientada por resultados, com ênfase na comunicação eficiente, no estabelecimento de metas claras e no suporte contínuo aos colaboradores, dessa forma Robbins e Judge (2019) destacam que a delegação de tarefas e o suporte adequado são fundamentais para manter a eficiência das equipes.

Diante desse novo cenário, as organizações enfrentaram uma série de desafios relacionados à gestão de pessoas. Um dos mais críticos foi a comunicação. A ausência de interação física aumentou os riscos de mal-entendidos e desalinhamento de tarefas, exigindo dos líderes uma comunicação mais estruturada, com feedbacks frequentes e objetivos bem definidos. Goleman (2020) enfatiza a importância da inteligência emocional nesse contexto, destacando que gestores e colaboradores precisam desenvolver empatia, escuta ativa e preocupação genuína com o bem-estar do outro, fatores essenciais para fortalecer a conexão interpessoal em equipes remotas.

Além da comunicação, a motivação e o engajamento das equipes tornaram-se prioridades na agenda da gestão de pessoas. Robbins e Judge (2019) ressaltam que a delegação de tarefas, o suporte adequado e o reconhecimento contínuo são fundamentais para manter a produtividade e a satisfação dos colaboradores, mesmo em ambientes virtuais. Estratégias como a realização de feedbacks semanais ou mensais e o incentivo ao desenvolvimento profissional ajudam a minimizar os efeitos negativos do distanciamento físico.

Segundo levantamento realizado pelo IBGE (2023), cerca de 70% dos colaboradores passaram a preferir o modelo híbrido, citando como principais benefícios a redução de custos com transporte e alimentação, o menor tempo de deslocamento e o ganho de flexibilidade. No entanto, o trabalho remoto integral também trouxe preocupações, como o isolamento social, a sensação de solidão e os impactos na saúde mental dos profissionais (YOUTUBE, 2023a)

Outro aspecto relevante diz respeito às condições de trabalho oferecidas aos colaboradores. O home office, apesar de suas vantagens, apresenta desafios quanto à infraestrutura disponível nas residências dos funcionários. Espaços inadequados, falta de ergonomia, barulho e limitações tecnológicas são fatores que impactam diretamente o desempenho. Segundo VEJA (2021), a personalização da gestão de pessoas, com a oferta de equipamentos adequados e suporte técnico, tornou-se essencial para garantir a eficácia das atividades remotas.

Com o passar do tempo, mesmo após a redução das restrições sanitárias, muitas empresas decidiram manter o trabalho remoto ou adotar modelos híbridos,

reconhecendo os benefícios econômicos e de produtividade. No entanto, a consolidação dessa prática exigiu uma profunda reestruturação das formas de liderança e gestão. Figueiredo et al. (2021) destacam que os principais desafios do teletrabalho incluem a adaptação dos processos internos, a implementação de novas práticas de comunicação e a criação de estratégias para engajamento e fidelização dos colaboradores.

Conforme Leite e Lemos (2021), a pandemia dissolveu os limites físicos das organizações, exigindo abordagens inovadoras de gestão e supervisão. O teletrabalho, antes visto como uma alternativa marginal, tornou-se a norma em diversas empresas. Contudo, questões como o isolamento social, a dificuldade de comunicação e a avaliação de desempenho a distância permanecem como obstáculos que demandam soluções contínuas e adaptativas.

Dentro desse contexto, esta pesquisa busca analisar os desafios específicos da gestão de pessoas em pequenas empresas prestadoras de serviços da região de Sorocaba, estado de São Paulo. A escolha desse recorte geográfico justifica-se pela crescente adoção do trabalho remoto por organizações de menor porte, que muitas vezes enfrentam limitações de recursos humanos e tecnológicos para implementar as melhores práticas de gestão à distância. O foco recairá sobre os processos de comunicação, motivação e engajamento dessas empresas, bem como sobre os impactos dessas práticas na produtividade organizacional.

A pandemia e o avanço das tecnologias de comunicação trouxeram mudanças significativas na dinâmica do ambiente de trabalho. Como apontam Leite e Lemos (2021), o teletrabalho "tem impactado o próprio significado de organização", dissolvendo barreiras de tempo e espaço e exigindo ajustes nas práticas administrativas. Figueiredo et al. (2021) reforçam que, além das questões estruturais, os desafios da gestão remota incluem dificuldades de coordenação, diálogo e fidelização de talentos, além de novas exigências para avaliação de desempenho e engajamento.

Diante desse cenário, espera-se que esta pesquisa contribua para a compreensão dos efeitos do trabalho remoto sobre a comunicação, a motivação e a produtividade nas pequenas empresas de Sorocaba. Os resultados poderão oferecer

subsídios valiosos para a construção de ambientes organizacionais mais colaborativos, engajados e eficientes, capazes de enfrentar os desafios impostos pela gestão de equipes a distância.

3. METODOLOGIA

Para a realização da pesquisa foi feito um levantamento quantitativo, por meio de um questionário estruturado através da plataforma Google Forms, baseada em uma revisão bibliográfica, para aprofundamento das questões propostas.

Segundo Lakatos (2010), a pesquisa bibliográfica deve servir como primeiro passo, para ter ciência do que já foi produzido sobre o tema, trabalhos já realizados e opiniões imperantes sobre o assunto. Além disso, permite que se estabeleça um modelo teórico inicial, que auxiliará na construção do plano geral da pesquisa. A pesquisa bibliográfica foi realizada inicialmente em obras publicadas a respeito do assunto, bem como artigos, teses, dissertações e trabalhos de conclusão de curso publicados na biblioteca virtual Google Acadêmico.

O questionário contou com 20 questões fechadas e de múltipla escolha, sendo direcionado para 27 participantes, entre gestores e colaboradores, com idades entre 18 e 60 anos, atuantes em empresas do segmento de prestação de serviços na cidade de Sorocaba, com o objetivo de investigar os principais desafios enfrentados pelas pequenas empresas prestadoras de serviços na cidade de Sorocaba no contexto de trabalho remoto com ênfase em gestão de pessoas, comunicação e produtividade.

Com isso, espera-se identificar falhas e obstáculos presentes na transmissão de informações entre gestores e equipes, analisar as influências desse modelo na produtividade e entender sua contribuição no engajamento coletivo.

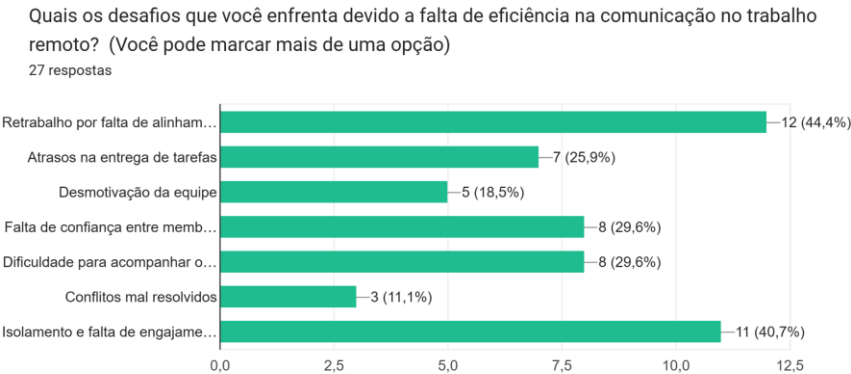
Segundo Gil (2008, p. 42), “a pesquisa quantitativa visa quantificar opiniões, atitudes e comportamentos, buscando identificar padrões e relações entre variáveis observáveis”. Dessa forma, este estudo busca explorar as diferenças das equipes em ambientes virtuais e avaliar se a tecnologia pode ser utilizada para facilitar a comunicação e a produtividade.

4. RESULTADOS PARCIAIS

Os resultados parciais da pesquisa serão apresentados e discutidos nas seguintes subseções, abordando os desafios na gestão de pessoas no trabalho remoto, com foco nos impactos na comunicação e produtividade em empresas de Sorocaba.

4.1 Desafios na Comunicação em Equipes Remotas

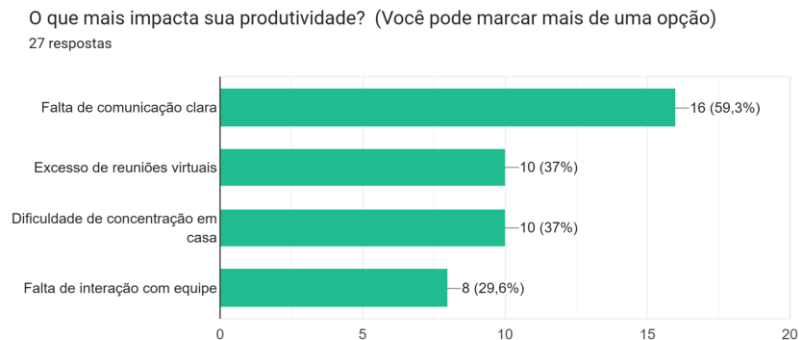
Quando perguntado quais os desafios que enfrentam devido a falta de eficiência na comunicação no trabalho remoto, 44,4% dos respondentes apontaram o "Retrabalho por falta de alinhamento" como um desafio de comunicação, e 40,7% mencionam "Isolamento e falta de engajamento".



Dessa forma, pode-se perceber como ressalta Paiva, a comunicação efetiva emerge como um dos desafios mais críticos na gestão de equipes remotas. A ausência de interação física, característica do trabalho presencial, aumenta significativamente os riscos de mal-entendidos, desalinhamento de tarefas e redução do contato interpessoal (2024).

Para mitigar esses problemas, é fundamental que os líderes estabeleçam uma comunicação mais estruturada, com feedbacks frequentes e objetivos bem definidos. Goleman (2020) ressalta a importância da inteligência emocional, destacando a necessidade de gestores e colaboradores desenvolverem empatia, escuta ativa e preocupação genuína com o bem-estar do outro para fortalecer a conexão interpessoal em ambientes virtuais.

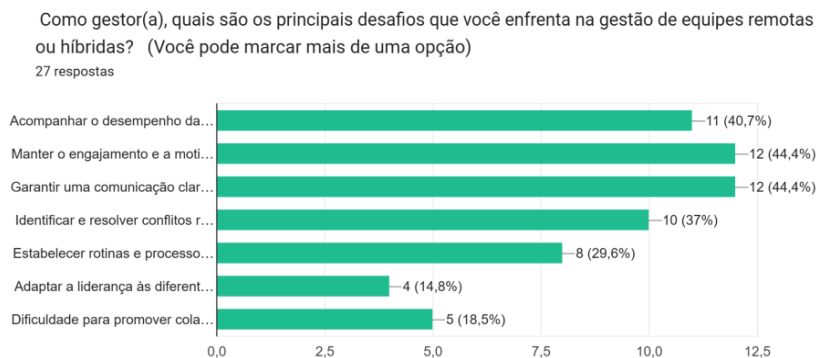
Os dados da pesquisa mostram que "Falta de comunicação clara" é o principal impacto na produtividade, e as respostas também indicam a necessidade de "Alinhamento de expectativas com a equipe" como melhoria na comunicação



A tecnologia desempenha um papel crucial nesse cenário, oferecendo ferramentas que facilitam a interação e a colaboração, mas sua implementação eficaz e a capacitação dos colaboradores para utilizá-las são essenciais para superar esses desafios (Figueiredo et al., 2021).

4.2 Impactos na Produtividade e Gestão do Desempenho

A avaliação da produtividade e a gestão do desempenho no trabalho remoto representam um desafio significativo para as organizações. A ausência de supervisão direta, comum no ambiente de escritório, dificulta a mensuração do rendimento dos colaboradores de forma justa e objetiva (LG, 2024). A pesquisa realizada corrobora essa dificuldade, mostrando que a maioria dos gestores aponta o "Acompanhar o desempenho da equipe à distância" como um dos principais desafios.



Muitas empresas ainda não sabem como medir a produtividade em home office sem recorrer a métricas que possam ser consideradas injustas, um desafio que persiste desde a pandemia (G1, 2025). A falta de estrutura e de um acompanhamento próximo pode afetar a gestão do tempo e a produtividade dos funcionários, tornando crucial o fornecimento de orientação sobre como gerenciar o tempo de forma eficaz e definir metas claras para manter o foco e a eficiência (LG, 2024).

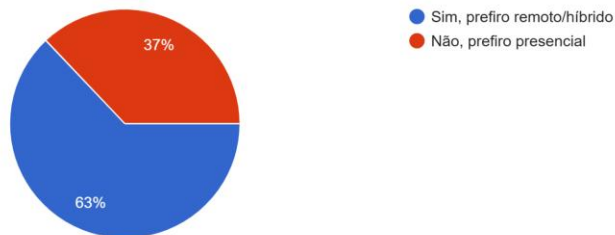
O caso do Itaú, que demitiu funcionários após avaliar a produtividade no home office com base em registros de inatividade nas máquinas corporativas, ilustra a complexidade e as controvérsias em torno da mensuração do desempenho remoto (Catto, 2025). O Sindicato dos Bancários criticou a decisão, argumentando que o critério é questionável, pois não considera a complexidade do trabalho bancário, falhas técnicas, contextos de saúde ou sobrecarga. Isso reforça a necessidade de abordagens mais holísticas e justas para a avaliação, conforme apontado por Vieira et al. (2024), que destacam a importância de reestruturar práticas de monitoramento e avaliação de desempenho para o sucesso do trabalho remoto.

4.3 Engajamento, Motivação e Bem-Estar dos Colaboradores

O engajamento, a motivação e o bem-estar dos colaboradores são pilares fundamentais para o sucesso no trabalho remoto, mas também representam desafios significativos. A pesquisa realizada aponta que, embora 63% dos respondentes prefiram continuar no modelo remoto/híbrido, 22,2% sentem que há um desequilíbrio entre vida profissional e pessoal, e 33,3% se sentem mais isolados e sobrecarregados. Isso corrobora a preocupação levantada no início sobre o

isolamento social, a sensação de solidão e os impactos na saúde mental dos profissionais (YOUTUBE, 2023a)

Você gostaria de continuar no modelo remoto/híbrido?
27 respostas

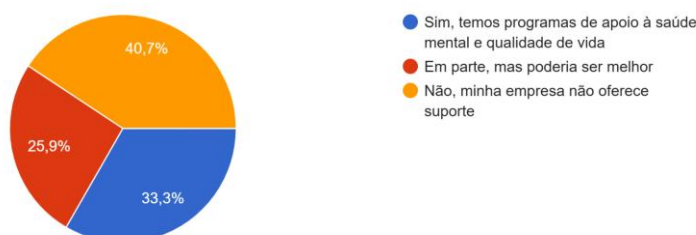


Você sente que há um equilíbrio entre sua vida profissional e pessoal no home office?
27 respostas



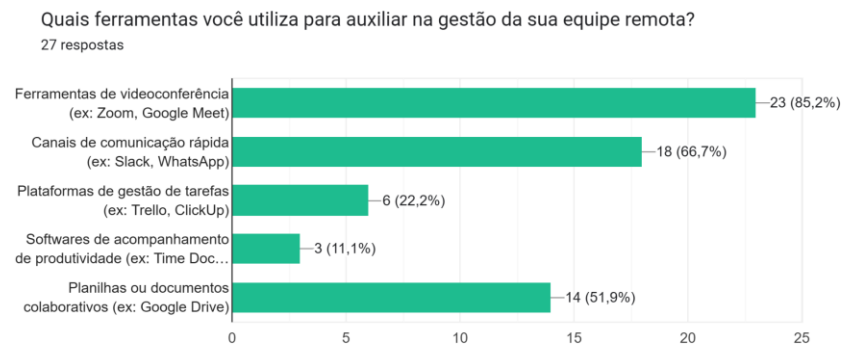
Robbins e Judge (2019) ressaltam que a delegação de tarefas, o suporte adequado e o reconhecimento contínuo são cruciais para manter a produtividade e a satisfação dos colaboradores em ambientes virtuais. A pesquisa revela que 40,7% dos respondentes não recebem da empresa suporte para o bem-estar. Essa lacuna no suporte pode agravar os impactos negativos na saúde mental, como o estresse e a sobrecarga, que podem surgir da dificuldade em separar o trabalho da vida pessoal (LG, 2024).

Sua empresa oferece algum suporte para seu bem-estar?
27 respostas



4.4 Tecnologia e Infraestrutura

A tecnologia desempenha um papel central na viabilização e otimização do trabalho remoto, oferecendo ferramentas essenciais para a comunicação e colaboração. A pesquisa realizada demonstra que a maioria dos respondentes utiliza "Ferramentas de videoconferência" e "Canais de comunicação rápida", além de "Planilhas ou documentos colaborativos". Essas ferramentas são cruciais para superar a dispersão geográfica e manter o fluxo de informações.



No entanto, a infraestrutura disponível nas residências dos funcionários também se apresenta como um desafio. Como já mencionado, espaços inadequados, falta de ergonomia, barulho e limitações tecnológicas impactam diretamente o desempenho (YOUTUBE, 2023a). A pesquisa corrobora essa preocupação, indicando que, muitos afirmam ter um "espaço confortável e organizado", outros admitem ter um espaço "parcialmente adequado".



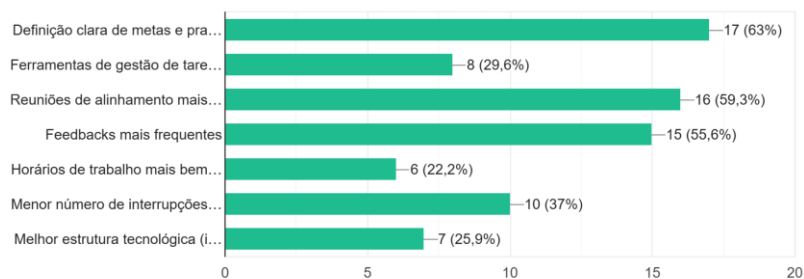
Isso sugere que, apesar da ampla adoção de ferramentas tecnológicas, a qualidade do ambiente físico de trabalho em casa ainda é um fator relevante para a produtividade e o bem-estar dos colaboradores.

4.5 Estratégias de Gestão e Liderança para o Ambiente Remoto

Diante dos desafios impostos pelo trabalho remoto, a adoção de estratégias de gestão e liderança eficazes torna-se imperativa. A pesquisa aponta que as principais estratégias que mais contribuíram para a produtividade no modelo remoto são a "Definição clara de metas e prazos", "Reuniões de alinhamento mais curtas e objetivas" e "Feedbacks mais frequentes".

Quais estratégias ou ferramentas você acredita que mais contribuiriam para sua produtividade no modelo remoto? (Você pode marcar mais de uma opção)

27 respostas

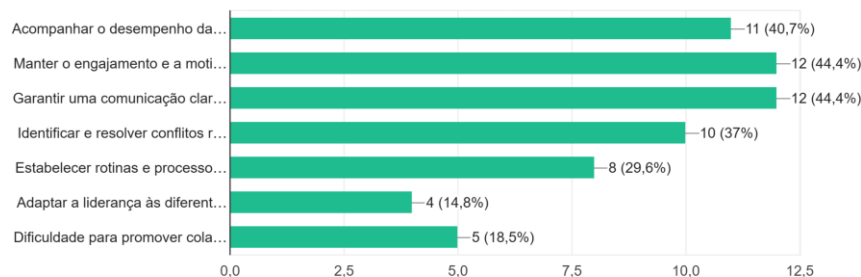


Essas percepções dos colaboradores e gestores reforçam a importância de uma gestão orientada por resultados, com ênfase na comunicação eficiente e no estabelecimento de metas claras, conforme destacado por Robbins e Judge (2019).

Para os gestores, os principais desafios incluem "Garantir uma comunicação clara e constante", "Manter o engajamento e a motivação dos colaboradores" e "Acompanhar o desempenho da equipe à distância".

Como gestor(a), quais são os principais desafios que você enfrenta na gestão de equipes remotas ou híbridas? (Você pode marcar mais de uma opção)

27 respostas

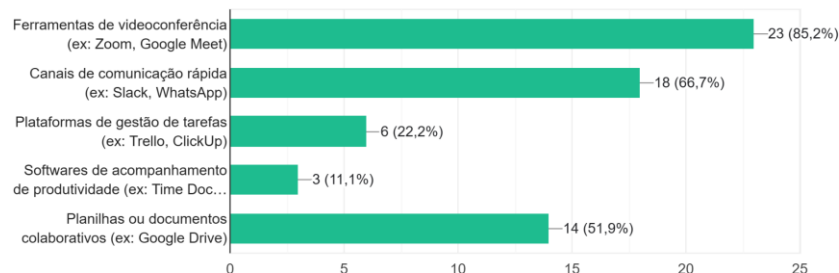


Para enfrentar esses desafios, Figueiredo et al. (2021) sugerem a adaptação dos processos internos, a implementação de novas práticas de comunicação e a criação de estratégias para engajamento e fidelização dos colaboradores.

A pesquisa também indica que as ferramentas mais utilizadas para auxiliar na gestão de equipes remotas são as "Ferramentas de videoconferência" e "Canais de comunicação rápida", evidenciando a dependência da tecnologia para a gestão remota.

Quais ferramentas você utiliza para auxiliar na gestão da sua equipe remota?

27 respostas



5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar os desafios específicos da gestão de pessoas em pequenas empresas prestadoras de serviços da região de Sorocaba, no contexto do trabalho remoto, com foco nos impactos na comunicação e na produtividade. A pesquisa, de natureza quantitativa e exploratória, utilizou um questionário estruturado para investigar as percepções de gestores e colaboradores, contribuindo para a compreensão dos efeitos da modalidade remota em um segmento

empresarial que, frequentemente, possui recursos limitados para a implementação de melhores práticas de gestão à distância.

Os resultados obtidos confirmaram a premissa central de que a gestão de pessoas no trabalho remoto impõe desafios significativos, especialmente no que tange à comunicação e à mensuração da produtividade. No eixo da comunicação, a pesquisa demonstrou que o principal desafio percebido pelos respondentes é o retrabalho por falta de alinhamento (44,4%), seguido pelo isolamento e falta de engajamento (40,7%). Este achado corrobora a literatura que aponta a ausência de interação física como um fator que eleva o risco de mal-entendidos e desalinhamento de tarefas. A necessidade de uma comunicação mais estruturada, com feedbacks frequentes e objetivos bem definidos, emergiu como uma exigência prática para mitigar tais problemas, reforçando a importância da inteligência emocional e da escuta ativa no ambiente virtual.

Quanto aos impactos na produtividade e gestão do desempenho, o estudo revelou que a falta de comunicação clara é o principal fator que afeta o rendimento, e a dificuldade em acompanhar o desempenho da equipe à distância é um dos maiores desafios para os gestores. A complexidade em medir a produtividade de forma justa e objetiva no home office foi evidenciada, sugerindo que as empresas de Sorocaba, assim como o cenário nacional, ainda buscam abordagens mais holísticas e menos controversas para a avaliação de desempenho remoto.

No que se refere ao engajamento, motivação e bem-estar, embora a maioria dos respondentes prefira o modelo remoto ou híbrido, uma parcela significativa reportou desequilíbrio entre vida profissional e pessoal (22,2%) e sensação de isolamento e sobrecarga (33,3%). O dado de que 40,7% dos respondentes não recebem suporte para bem-estar da empresa aponta para uma lacuna crítica no suporte oferecido, que pode agravar os impactos negativos na saúde mental dos colaboradores.

As contribuições desta pesquisa para o avanço do tema residem na sua aplicação a um recorte geográfico e empresarial específico (pequenas empresas de serviços em Sorocaba). Os achados oferecem subsídios práticos para que gestores e líderes dessas organizações possam reorientar suas estratégias, priorizando a

definição clara de metas e prazos, a realização de reuniões de alinhamento mais curtas e objetivas e a implementação de feedbacks mais frequentes. Tais estratégias, apontadas pelos próprios participantes como as mais eficazes, reforçam a necessidade de uma gestão orientada por resultados e focada no suporte contínuo ao colaborador.

Conclui-se que os desafios na gestão de pessoas no trabalho remoto não são meramente logísticos, mas envolvem uma profunda reestruturação das práticas de liderança e da cultura organizacional. Para o sucesso contínuo do modelo, é imperativo que as empresas invistam em capacitação para o uso eficaz de ferramentas tecnológicas, promovam o bem-estar e adotem métricas de desempenho que valorizem a entrega de resultados em detrimento da mera supervisão de horas.

Para futuras pesquisas, sugere-se a realização de estudos qualitativos que aprofundem a compreensão das estratégias de comunicação e feedback mais eficazes, bem como a investigação do impacto de programas de suporte ao bem-estar na redução do isolamento e da sobrecarga percebida pelos colaboradores remotos.

REFERÊNCIAS

ARTIGOS CIENTÍFICOS:

FERREIRA, Carlos; ALMEIDA, Renata. Trabalho remoto e desafios dos gestores. *Revista de Administração e Inovação*, v. 20, n. 2, p. 85-102, 2022. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rai/article/view/79292>. Acesso em: 29 mar. 2025.

FIGUEIREDO, Elisabeth; RIBEIRO, Célia; PEREIRA, Paulo; PASSOS, Clotilde. Teletrabalho: contributos e desafios para as organizações. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, Brasília, v. 21, n. 2, p. 1427-1438, abr./jun. 2021. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572021000200002. Acesso em: 28 abr. 2025.

FLORIANO, Auriélia Coelho Isaque; SILVA, Regina Andrade; SILVA, Robério Batista et al. Gestão na organização moderna: desafios e tendências na gestão de pessoas. *Revista FT*, v. 29, n. 141, dez. 2024. Disponível em: <https://revistaft.com.br/gestao-na-organizacao-moderna-desafios-e-tendencias-na-gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 29 mar. 2025.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.com/wp-content/uploads/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2025.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI Marina de Andrade. Fundamentos de Metodologia Científica. 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEITE, Ana Luiza; LEMOS, Dannyela da Cunha. Gestão de pessoas e o teletrabalho: desafios e possibilidades. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 72, n. 2, p. 330-359, jun. 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/6655>. Acesso em: 28 abr. 2025.

SANTOS, Pedro; MENDES, Larissa. As novas formas de trabalho remoto e os desafios para a regulamentação trabalhista no Brasil. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2021. Disponível em:

<https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/bitstream/123456789/7482/1/TCC%20-%20Trabalho%20Remoto.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2025.

SILVA, Charles Aielo Teixeira da. Gestão de recursos humanos: um desafio nos dias atuais. *Semana Acadêmica*. Disponível em: https://www.semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo_12.pdf. Acesso em: 29 mar. 2025.

SILVA, João; SOUZA, Maria. O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 45, n. 1, p. 1-15, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/LQnfJLrjgrSDKkTNyVfgnQy>. Acesso em: 29 mar. 2025.

VIEIRA, Emelyn Araújo; MATOS, Isabela Oliveira de; OLIVEIRA, Raphaela Sylvestre; NASCIMENTO, Joelson Alves do. Desempenho e produtividade dos colaboradores em home office. *Revista FT, Porto Alegre*, v. 28, n. 139, out. 2024. Disponível em: <https://revistaft.com.br/desempenho-e-produtividade-dos-colaboradores-em-home-office/>. Acesso em: 4 set. 2025.

ARTIGOS ONLINE:

CUT. Impactos das tecnologias digitais no mundo do trabalho. Disponível em: <https://www.cut.org.br/artigos/impactos-das-tecnologias-digitais-no-mundo-do-trabalho-ce41>. Acesso em: 29 mar. 2025.

DIXIPONTO. 5 dicas para aumentar o engajamento e a motivação no trabalho. Disponível em: <https://www.dixiponto.com.br/noticias/5-dicas-para-aumentar-o-engajamento-e-a-motivacao-no-trabalho/>. Acesso em: 29 mar. 2025.

FEEDZ. Técnicas de engajamento de equipes. Disponível em: <https://www.feedz.com.br/blog/tecnicas-de-engajamento-de-equipes/>. Acesso em: 29 mar. 2025.

G1. Empresas não sabem medir a produtividade em home office. Disponível em: <https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2025/09/13/empresas-ainda-nao-sabem-como-medir-a-produtividade-em-home-office-dizem-especialistas.ghtml>. Acesso em: 15 set. 2025.

IFOOD BENEFÍCIOS. Evolução dos modelos de trabalho: híbrido, remoto e presencial. Disponível em:

<https://beneficios.ifood.com.br/acrescenta/artigos/evolucao-modelos-trabalho-hibrido-remoto-presencial>. Acesso em: 29 mar. 2025.

PAIVA, Flaviane. Home office e RH: os 7 principais desafios da gestão de pessoas. São Paulo, 10 maio 2024. Disponível em: <https://www.lg.com.br/blog/home-office-e-rh/>. Acesso em: 15 set. 2025.

MIT SLOAN REVIEW BRASIL. A evolução dos modelos de trabalho: do Taylorismo para o híbrido. Disponível em: <https://mitsloanreview.com.br/a-evolucao-dos-modelos-de-trabalho-do-taylorismo-para-o-hibrido/>. Acesso em: 29 mar. 2025.

NOVENTIQ. Trabalho remoto. Disponível em: <https://noventiq.com.br/sobre-a-empresa/blog/trabalho-remoto>. Acesso em: 29 mar. 2025.

RANDSTAD. Os efeitos do uso da tecnologia no trabalho. Disponível em: <https://www.randstad.com.br/mundo-do-trabalho/tecnologia-no-rh/os-efeitos-do-uso-da-tecnologia-no-trabalho/>. Acesso em: 29 mar. 2025.

SÓLIDES. Principais desafios da gestão de pessoas e como vencê-los. Disponível em: <https://solides.com.br/blog/desafios-da-gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 29 mar. 2025.

TOTVS. Gestão de pessoas estratégica: como enfrentar os desafios de 2025. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/gestao-para-recursos-humanos/gestao-de-pessoas-estrategica/>. Acesso em: 29 mar. 2025.

FIA – FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO. Liderança remota: como gerenciar equipes a distância. 2023. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/lideranca-remota/>. Acesso em: 29 mar. 2025.

LIVROS:

GOLEMAN, Daniel. Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. 3. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2020.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. Comportamento organizacional. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2019.

VÍDEOS ONLINE:

VEJA. Home office: como administrar os desafios longe do escritório. Veja, 15 mar. 2021. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/cultura/home-office-como-administrar-os-desafios-longe-do-escritorio>. Acesso em: 24 mar. 2025.

YOUTUBE. Evolução dos modelos de trabalho. YouTube, 2023c. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=w7OTXHYT9fU>. Acesso em: 26 mar. 2025.

YOUTUBE. Gestão de pessoas no trabalho remoto. YouTube, 2023a. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=rsvLOizZ1hM>. Acesso em: 26 mar. 2025.

YOUTUBE. Home office e produtividade: desafios e soluções. YouTube, 2023b. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=hXOkHwrmX0A>. Acesso em: 26 mar. 2025.