

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
ETEC DE MAUÁ
TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**BEATRIZ MEIRELES SILVA
CLAYTON NOVAIS TAVARES DE OLIVEIRA
KAROLINE DE SOUSA SILVA
KAYLON NASCIMENTO AZEVEDO**

**OS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS NO TRABALHO REMOTO:
LIDERANÇA E ENGAJAMENTO À DISTÂNCIA**

**MAUÁ-SP
2026**

BEATRIZ MEIRELES SILVA
CLAYTON NOVAIS TAVARES DE OLIVEIRA
KAROLINE DE SOUSA SILVA
KAYLON NASCIMENTO AZEVEDO

**OS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS NO TRABALHO REMOTO:
LIDERANÇA E ENGAJAMENTO À DISTÂNCIA**

Trabalho de conclusão de curso, apresentado a Banca examinadora, como exigência parcial para a obtenção de título de Técnico em Administração, da Escola Técnica de Mauá – Extensão João Paulo, sob a orientação do Prof. Ms. João Vitor Esteves Barbosa.

BEATRIZ MEIRELES SILVA
CLAYTON NOVAIS TAVARES DE OLIVEIRA
KAROLINE DE SOUSA SILVA
KAYLON NASCIMENTO AZEVEDO

**OS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS NO TRABALHO REMOTO:
LIDERANÇA E ENGAJAMENTO À DISTÂNCIA**

Trabalho de conclusão de curso, apresentado a Banca examinadora, como exigência parcial para a obtenção de título de Técnico em Administração, da Escola Técnica de Mauá – Extensão João Paulo, sob a orientação do Prof. Ms. João Vitor Esteves Barbosa.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado e aprovado em:

BANCA EXAMINADORA

Presidente da banca: _____ Nota _____

Professor(a): _____

Avaliador(a): _____ Nota _____

Professor(a): _____

Orientador(a): _____ Nota _____

Professor(a): _____

Resultado: _____ Nota _____

MAUÁ-SP
2026

AGRADECIMENTOS

Gostaríamos de agradecer a todos os professores que nos acompanharam durante nossa jornada acadêmica. Em especial, agradecemos ao professor João Vitor Esteves Barbosa e à professora Fernanda Ciavoleli pela orientação, apoio e contribuição na escolha do tema deste Trabalho de Conclusão de Curso.

“Para mim, desistir é muito mais difícil do que tentar”

Kanye West, Champion (2007)

RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso tem como tema os desafios da gestão de pessoas no trabalho remoto, com foco na liderança e no engajamento das equipes à distância. O objetivo da pesquisa foi analisar os impactos do teletrabalho nas organizações, identificando os principais desafios enfrentados pelos gestores e colaboradores, bem como as estratégias utilizadas para manter a produtividade, a comunicação e a qualidade de vida dos trabalhadores. Para o desenvolvimento do estudo, foi realizada pesquisa bibliográfica baseada em livros, artigos científicos e materiais especializados, além da aplicação de um questionário online com 83 participantes do município de Mauá-SP. Os resultados demonstraram que a maioria dos respondentes possui uma percepção positiva sobre o trabalho remoto, destacando benefícios como flexibilidade, autonomia e melhor qualidade de vida. Também foi identificada uma preferência significativa pelo modelo híbrido de trabalho, que combina atividades presenciais e remotas. Conclui-se que a gestão de pessoas no ambiente remoto exige novas práticas de liderança baseadas na confiança, na comunicação eficiente e na gestão por resultados, contribuindo para o fortalecimento do engajamento e da cultura organizacional.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Trabalho Remoto. Liderança. Teletrabalho. Engajamento.

ABSTRACT

This Course Completion Project addresses the challenges of human resource management in remote work, focusing on leadership and employee engagement in remote teams. The objective of the study was to analyze the impacts of teleworking on organizations, identifying the main challenges faced by managers and employees, as well as the strategies used to maintain productivity, communication, and workers' quality of life. The research was based on a bibliographic review of books, scientific articles, and specialized materials, in addition to an online questionnaire applied to 83 participants from the city of Mauá, São Paulo. The results showed that most respondents have a positive perception of remote work, highlighting benefits such as flexibility, autonomy, and improved quality of life. The study also identified a significant preference for the hybrid work model, which combines on-site and remote activities. It is concluded that people management in remote environments requires new leadership practices based on trust, effective communication, and results-oriented management, contributing to stronger engagement and organizational culture.

Keywords: Human Resource Management. Remote Work. Leadership. Teleworking. Engagement.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1. Objetivo Geral	9
1.2. Objetivos Específicos.....	10
1.3. Justificativa	10
1.4. Metodologia	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1. Evolução da Gestão de Pessoas.....	11
2.2. Liderança e Comunicação na Era Digital.....	14
2.3. Qualidade de Vida no Teletrabalho.....	15
3. PESQUISA QUALITATIVA	18
3.1. Aplicação de questionário com trabalhadores.....	18
3.2. Análise de Dados	23
4. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	26
4.1. Plano de Melhorias.....	26
4.2. Benefícios esperados.....	27
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
REFERÊNCIAS	29
ANEXOS	30

1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas consolidou-se como um pilar estratégico nas organizações contemporâneas, evoluindo de uma função puramente contábil para a gestão do capital humano como diferencial competitivo. Historicamente, essa área percorreu fases distintas: a Fase Contábil (até 1930), focada exclusivamente em custos; a Fase Legal (1930-1950), centrada no cumprimento de normas trabalhistas; e a Fase Tecnicista (1950-1965), que introduziu a padronização e o treinamento. Após os períodos Administrativo e Sindical, a gestão de pessoas atingiu sua Fase Estratégica (pós-1985), na qual o bem-estar e o desenvolvimento do funcionário tornaram-se fundamentais para o sucesso do negócio.

Atualmente, essa trajetória culmina na Era Digital, onde o avanço tecnológico permitiu a desterritorialização das atividades laborais através do trabalho remoto. Esse modelo, bem como as ferramentas de automação e comunicação que o sustentam, trouxe impactos significativos para o cotidiano corporativo. Consoante essa nova realidade, o desafio da gestão não reside mais apenas no controle físico, mas na capacidade de liderar e manter o engajamento à distância, garantindo que o ambiente virtual seja tão saudável e cooperativo tal qual o presencial.

A problemática central deste estudo reside em compreender como os gestores podem superar as barreiras de comunicação e a fragilização dos vínculos interpessoais no ambiente remoto. Como hipótese, levanta-se que a transição para o teletrabalho exige a substituição do modelo de "comando e controle" por uma gestão focada em resultados e bem-estar digital, sob o risco de elevação dos índices de esgotamento mental e perda de cultura organizacional.

1.1. Objetivo Geral

Analisar os desafios e as oportunidades da gestão de pessoas no modelo de trabalho remoto, investigando estratégias que assegurem a eficiência operacional e o engajamento das equipes à distância.

1.2 Objetivos Específicos

Descrever a evolução histórica da gestão de pessoas até a inserção das ferramentas digitais no ambiente de trabalho;

Identificar as principais dificuldades de liderança e comunicação enfrentadas no modelo de trabalho remoto;

Investigar o impacto do teletrabalho na saúde mental dos colaboradores e no equilíbrio entre vida pessoal e profissional;

Propor práticas de gestão voltadas para o fortalecimento da cultura organizacional e do engajamento em ambientes virtuais.

1.3 Justificativa

A pesquisa justifica-se pela transformação definitiva das relações de trabalho imposta pela digitalização acelerada. Para o Técnico em Administração, é vital compreender que gerenciar pessoas remotamente exige competências distintas do modelo tradicional, como a habilidade de motivar equipes sem o contato físico constante. Além disso, o estudo é relevante por abordar a necessidade de adaptação das empresas às novas expectativas de flexibilidade dos colaboradores, o que se tornou um fator decisivo para a retenção de talentos. Academicamente, o trabalho contribui para o debate sobre o futuro da administração em um cenário onde o escritório físico deixa de ser o único centro de produtividade.

1.4 Metodologia

Para a realização deste trabalho, adotou-se uma pesquisa qualitativa e descritiva. O procedimento inicial consiste em uma pesquisa bibliográfica detalhada, utilizando livros e artigos científicos para fundamentar a evolução histórica da gestão de pessoas e os conceitos de liderança na era digital. Em seguida, será realizado um estudo de caso por meio da aplicação de um questionário online (Google Forms), direcionado a profissionais e gestores que atuam em regime de trabalho remoto. O objetivo é coletar dados sobre as ferramentas tecnológicas utilizadas, o nível de suporte da liderança e a percepção dos colaboradores sobre sua própria

produtividade e bem-estar, permitindo confrontar as teorias clássicas da administração com os novos desafios práticos impostos pelo ambiente virtual.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

Os modelos difundidos de gestão de pessoas, empregados na maior parte dos processos empresariais atuais, tem origem em um paradigma que surge na mudança de um modelo artesanal, familiar, atomizado, para um fabril, de separação de local de trabalho e moradia. Anteriormente à Revolução Industrial, o paradigma vigente consistia na manufatura doméstica, na qual o artesão exercia o ofício em sua própria residência, detendo o controle absoluto sobre a temporalidade, os métodos e o ciclo completo de criação do produto.¹ Nesse cenário, o conhecimento era fragmentado e a produtividade dependia, exclusivamente, da autonomia individual. Entretanto, com o advento das máquinas a vapor no século XVIII, essa lógica foi substituída pela necessidade de centralização produtiva². O surgimento dos grandes galpões industriais não visava apenas à proximidade com as fontes de energia, mas, primordialmente, à captura do conhecimento técnico — outrora pertencente ao trabalhador — e à imposição de uma disciplina rigorosa, a qual o sistema doméstico não comportava.

Consoante essa nova estrutura, o trabalho deixou de ser uma atividade integrada à vida privada para converter-se em um evento geograficamente delimitado. A fábrica passou a funcionar como um dispositivo de vigilância, no qual o controle operacional era exercido por meio da submissão do corpo ao ritmo da máquina e à supervisão constante da hierarquia. O conceito de "local de trabalho" emergiu, portanto, como uma ferramenta de domesticação da mão de obra: para que a produção fosse eficiente, o trabalhador deveria ser extraído de sua rotina familiar e

¹ No livro “A era das Revoluções”, o historiador britânico Eric Hobsbawm escreve sobre esse processo, detalhando as mudanças e consequências econômicas e sociais dos processos evolutivos tecnológicos tidos após o advento da máquina a vapor no século XVIII.

² O progresso técnico se deu com alguns fatos principais, dos quais se destacam: Em 1733, John Kay inventou a lançadeira volante de tecelagem. Em 1764, James Watt criou a primeira máquina a vapor realmente eficiente. Entre 1767 e 1800, desenvolveram-se as máquinas de fiar. Depois, os teares foram associados à máquina a vapor, substituindo todos os tipos de força motriz antes empregados.

inserido em um ambiente vigiado, onde o tempo era cronometrado e o comportamento, padronizado. Essa transição marca uma era na adoção de técnicas de engenharia de produção e gestão, focada em transformar o artesão em um operário disciplinado e mais produtivo, tal qual exigia o novo maquinário industrial.

Com o amadurecimento desse modelo ao longo do século XX, especialmente sob as óticas do Taylorismo e do Fordismo, as organizações atingiram dimensões globais, o que demandou sofisticação na gestão do capital humano³. Para Gil (2001, p. 54), com o crescimento das empresas, "surgiram novas oportunidades de emprego, elevou-se o nível de qualificação e, conseqüentemente, de aspiração de conscientização dos trabalhadores". Esse aumento na consciência do empregado compeliu a área de gestão a transcender o mero controle de assiduidade. Segundo Chiavenato (1999), as pessoas passaram a ser compreendidas como elementos fundamentais e centrais para que as organizações alcancem seus objetivos e metas. Simultaneamente, o autor reforça que a empresa se torna o mecanismo para que os indivíduos atinjam seus próprios desígnios pessoais e profissionais. Ainda segundo o autor, a gestão de pessoas consiste, portanto, no conjunto de práticas voltadas à integração entre os colaboradores e a organização, buscando a valorização do capital humano e o desenvolvimento de competências.

Essa evolução teórica estabeleceu a premissa de que o sucesso organizacional depende da sinergia entre o indivíduo e a corporação, embora mantivesse a crença de que tal integração estaria condicionada à presença física. O escritório moderno, com sua disposição de mobiliário e supervisores atentos, constituiu-se como a evolução dos galpões fabris, legitimando a ideia de que o trabalho seria, invariavelmente, um destino geográfico. Essa lógica secular, entretanto, passou a ser questionada com o desenvolvimento da microinformática e a popularização da internet na década de 1990. O surgimento do trabalho remoto representa a primeira ruptura real com o paradigma fabril ao permitir que a produção intelectual retorne ao ambiente privado, todavia de forma hiper conectada.

Essa lógica secular, entretanto, passou a ser questionada com a popularização da internet e a digitalização de processos. A rede mundial de computadores permitiu que a informação e as ferramentas de produção intelectual deixassem de estar presas a servidores locais, possibilitando o tráfego de dados e a colaboração em tempo real

³ Ver mais no livro: Davenport, Capital Humano. 1999.

sem a necessidade de coabitação espacial. A conectividade de alta velocidade e o advento da computação em nuvem descentralizaram o acesso ao capital intelectual, transformando o computador pessoal em uma estação de trabalho completa e independente da infraestrutura física da empresa.

Embora a tecnologia para a dispersão do trabalho já estivesse disponível, o paradigma da vigilância física ainda exercia forte resistência nas organizações⁴. Esse cenário foi radicalmente alterado com a pandemia de COVID-19 em 2020, que atuou como um acelerador histórico forçado. A crise sanitária exigiu o isolamento social imediato, compelindo instituições de todos os portes a adotarem o trabalho remoto como única alternativa de sobrevivência operacional. Pela primeira vez desde a industrialização, a tecnologia não foi utilizada para concentrar indivíduos, mas para dispersá-los, desconstruindo abruptamente a necessidade do controle baseado na observação visual direta. O que seria uma transição gradual de décadas ocorreu em meses, expondo o anacronismo da disciplina fabril e provando que a produtividade não está, necessariamente, vinculada à presença física sob o olhar do supervisor.

No cenário atual, o desafio da gestão de pessoas reside em administrar essa transição cultural de três séculos. O trabalho remoto não configura apenas uma mudança de endereço, mas o encerramento definitivo do ciclo de vigilância física e da domesticação do corpo operário. O controle operacional deve, agora, ser substituído pela gestão baseada em metas e pela construção de vínculos sólidos de confiança, uma vez que o espaço físico cedeu lugar a redes virtuais de colaboração e ambientes domésticos de produção. Assim, a Administração enfrenta o paradoxo de organizar o trabalho em um mundo ubíquo, exigindo que o gestor abandone a antiga disciplina do "bater o ponto" e foque na gestão da entrega e da autonomia. Esse movimento restaura, sob uma roupagem tecnológica e estratégica, a flexibilidade que o artesão possuía antes da era industrial, bem como consolida o novo papel dos recursos humanos como gestores de conexões e propósitos na era da informação.

⁴ Ver mais sobre no trabalho: *Trabalho remoto e a luta pela desconexão em um cenário de pressão contínua*, de Jael Pessoa, 2024.

2.2 Liderança e Comunicação na era digital

A consolidação do trabalho remoto e híbrido nas organizações contemporâneas impôs a necessidade de uma reconfiguração profunda nos modelos de liderança. O paradigma de "comando e controle", herdado da era industrial e fundamentado na vigilância física e na hierarquia verticalizada, demonstra sinais de declínio perante a desterritorialização do ofício. Nesse novo cenário, a produtividade deixa de ser aferida pela observação visual direta e passa a ser medida pela entrega de resultados e pelo cumprimento de metas. Consoante essa transição, o exercício da liderança na era digital exige que o domínio técnico seja acompanhado por competências socioemocionais, transformando o gestor em um regulador emocional capaz de promover a empatia, o propósito e a clareza, mesmo através da mediação tecnológica.

O declínio do modelo de comando e controle abre espaço para abordagens mais dinâmicas e adaptáveis, como a Teoria da Liderança Situacional, desenvolvida por Paul Hersey e Ken Blanchard⁵. Bem como destacam Lopes e Leite (2018), essa teoria propõe que a eficácia da gestão não reside em um estilo único, mas na capacidade do líder em ajustar seu comportamento conforme o nível de maturidade e prontidão de seus liderados. No contexto do trabalho à distância, essa flexibilidade torna-se vital, uma vez que a autonomia concedida à equipe deve ser proporcional à sua competência técnica e compromisso psicológico. A liderança situacional permite que o gestor transite entre estilos que variam da direção à delegação total, evitando o microgerenciamento — um resquício do modelo fabril que se mostra contraproducente em ambientes virtuais.

A aplicação dessa teoria no ambiente digital subdivide-se em quatro estágios fundamentais de maturação. O primeiro estágio, Direção (E1), é voltado para colaboradores com baixa maturidade para a tarefa; aqui, o líder atua de forma prescritiva, definindo métodos e prazos. À medida que o colaborador ganha confiança, o líder assume a Orientação (E2), mantendo a direção, mas iniciando um diálogo pedagógico. Posteriormente, ao atingir o nível de Apoio (E3), o líder passa a compartilhar a tomada de decisão, agindo como um facilitador. Por fim, o estágio de Autonomia ou Delegação (E4) representa o ápice da gestão moderna. O segredo da

⁵ Pesquisadores Norte-Americanos, desenvolveram suas contribuições para o estudo de gestão e liderança ao longo da segunda metade do século XX.

viabilidade do trabalho remoto reside, justamente, na capacidade do gestor em conduzir sua equipe do estágio E1 ao E4. Um líder que insiste em gerir funcionários remotos sob o estilo E1, tentando monitorar cada movimento e vigiar integralmente o processo, acaba por sucumbir ao burnout, ao passo que sufoca a autonomia da equipe e compromete a agilidade organizacional.

Liderar no contexto híbrido ou remoto exige a superação definitiva da barreira do monitoramento físico, o que é facilitada através da aplicação estratégica dos níveis de maturidade propostos por Hersey e Blanchard. A autonomia, característica do estágio E4, não deve ser compreendida como um abandono do colaborador, mas como o ápice de um processo de preparação técnica e psicológica. No ambiente virtual, o líder aplica a liderança situacional ao identificar que o excesso de controle (estilo E1) sobre um funcionário maduro gera o fenômeno do "microgerenciamento digital", o qual sufoca a criatividade e drena a energia do gestor. Consoante essa lógica, a tecnologia deve ser utilizada como um canal de suporte e alinhamento de expectativas, e não como uma ferramenta de vigilância ininterrupta.

Ao distanciar-se da herança industrial do comando estrito, o líder moderno foca em estabelecer indicadores de desempenho claros e uma comunicação transparente, permitindo que a confiança técnica substitua a necessidade de "ver o trabalho acontecer" em tempo real. Bem como sugerem Lopes e Leite (2018), esse novo paradigma exige que o gestor atue na criação de um ambiente de segurança psicológica, onde o erro é tratado como aprendizado e a entrega final possui mais peso que a contagem de horas logadas. Assim, a liderança situacional no trabalho remoto consolida-se como a arte de calibrar o suporte e a liberdade, assegurando que a equipe alcance a excelência operacional por meio da autodisciplina e do engajamento, tal qual demanda um mercado que não mais se restringe às paredes do escritório tradicional.

2.3 Qualidade de Vida no Teletrabalho

A qualidade de vida no teletrabalho ascendeu como um dos temas mais críticos da administração contemporânea, especialmente após a superação da barreira física imposta pelo modelo industrial clássico. Se outrora o "galpão" fabril garantia uma separação geográfica rígida entre a vida privada e o ofício, a digitalização dos processos promoveu uma fusão desses espaços, transformando a residência em uma

estação de trabalho permanente. Segundo Rocha e Amador (2018), essa modalidade permite o exercício de atividades fora do ambiente tradicional, utilizando recursos tecnológicos que, se por um lado oferecem autonomia, por outro exigem novas competências de autogestão. O argumento central dos autores reside no fato de que o teletrabalho não é apenas uma mudança de local, mas uma reconfiguração da rotina que exige do colaborador uma disciplina férrea para evitar a invasão do labor na esfera pessoal, transformando o lar em um ambiente de produção constante.

Sob uma perspectiva positiva, o teletrabalho proporciona melhorias substanciais ao cotidiano do colaborador, sendo a mobilidade urbana o fator de maior impacto. A eliminação do deslocamento pendular reduz significativamente o estresse urbano e o esgotamento físico, permitindo que o tempo antes desperdiçado em trânsito seja reinvestido em lazer ou convívio familiar. Bem como observado em Mendes, Oliveira e Veiga (2020), essa flexibilidade na organização da rotina tende a elevar a motivação e a produtividade, uma vez que o trabalhador conquista maior domínio sobre seu ritmo biológico e operacional. O raciocínio dos autores destaca que, ao sentir-se dono de seu tempo, o indivíduo tende a entregar resultados qualitativamente superiores, gerando uma sinergia que se reflete na redução do absenteísmo e dos custos administrativos para as organizações.

Entretanto, a ausência de fronteiras físicas entre a casa e o escritório impõe desafios que podem comprometer a saúde integral do indivíduo caso não haja uma gestão eficiente de limites. A transferência de custos operacionais para o ambiente doméstico e a necessidade de uma organização autônoma são fatores que, se negligenciados, geram sobrecarga física e mental. Tal qual adverte Delgado (2019), emerge nesse cenário a urgência do "direito ao desligamento", um conceito jurídico e administrativo que garante ao trabalhador a possibilidade de cessar suas comunicações digitais após o expediente. A análise de Delgado reforça que, sem limites normatizados pela empresa, a jornada tende a estender-se indefinidamente, transformando a flexibilidade em uma disponibilidade ininterrupta que drena o tempo necessário para a restauração psicofísica do colaborador.

Nesse prisma, os impactos na saúde mental tornam-se o ponto central da gestão de pessoas moderna. O isolamento social e a ausência de interação presencial podem desencadear sentimentos de solidão e desmotivação, enquanto a dificuldade em estabelecer o hiato entre o "ser profissional" e o "ser privado"

potencializa o risco de patologias ocupacionais graves. De acordo com a Organização Mundial da Saúde (2019), a exposição contínua a esses fatores de pressão sem o devido suporte pode culminar na Síndrome de Burnout⁶. O diagnóstico da OMS enfatiza que o esgotamento emocional e a perda de sentido no trabalho decorrem diretamente de ambientes onde o colaborador não consegue se desconectar.

Adicionalmente, as discussões contemporâneas sugerem que a percepção de bem-estar no trabalho remoto pode ser influenciada pela natureza da cultura organizacional e pelo suporte tecnológico oferecido. Admite-se a possibilidade de que a precarização não ocorra necessariamente pela modalidade de trabalho em si, mas pela transferência de responsabilidades estruturais ao colaborador sem a devida contrapartida estratégica. Consoante essa linha de pensamento, o sentimento de pertencimento — outrora sustentado pela convivência física — parece demandar novos mecanismos de integração simbólica para evitar a alienação do trabalhador remoto. Algumas correntes teóricas indicam que o distanciamento físico pode atenuar a identificação com os valores da empresa, exigindo que a Administração desenvolva rituais de interação digital que transcendam as demandas puramente operacionais.

Conclui-se, nesse sentido, que a sustentabilidade dessa modalidade exige que as organizações atuem como facilitadoras do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, assegurando que o teletrabalho permaneça como um vetor de satisfação humana, tal qual preconizam os novos modelos de gestão voltados ao capital intelectual na era da informação. Sob essa ótica, a qualidade de vida no ambiente remoto deixa de ser uma condição estática para se tornar um constructo dependente do equilíbrio entre a autonomia individual e as diretrizes corporativas de suporte. A literatura sugere que, na ausência de fronteiras claras, o teletrabalho pode transitar de uma oportunidade de flexibilização para um modelo de vigilância invisível, mediado por algoritmos e metas por vezes inalcançáveis. Evidencia-se, por conseguinte, que o êxito dessa transição cultural demanda uma gestão que transcenda o controle físico e se firme na preservação da saúde integral do colaborador, consolidando o bem-estar como o pilar central da produtividade na contemporaneidade.

⁶ É definida como um estado de exaustão física e mental crônica, diretamente ligado ao estresse crônico no ambiente de trabalho que não foi gerenciado com sucesso. Reconhecida pela OMS como fenômeno ocupacional (CID-11), caracteriza-se por exaustão, distanciamento emocional e baixa realização profissional.

3. PESQUISA QUALITATIVA

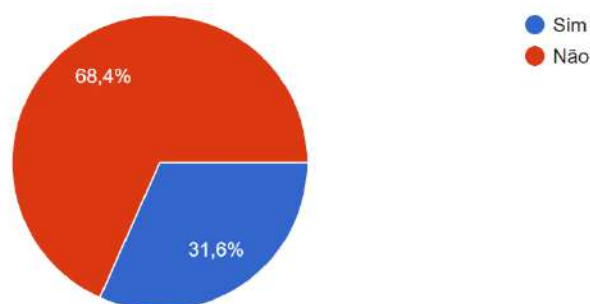
3.1. Aplicação de questionário com trabalhadores

A presente pesquisa foi realizada no município de Mauá, localizado no estado de São Paulo, com o objetivo de analisar a percepção da população sobre o trabalho remoto, seus benefícios, desafios e impactos na vida profissional. Ao todo, participaram 83 pessoas, fornecendo informações relevantes para a compreensão de como essa modalidade de trabalho é vista por diferentes grupos da sociedade.

Abaixo representação gráfica dos resultados obtidos em cada pergunta. Ao final do trabalho o questionário completo encontra-se no anexo I.

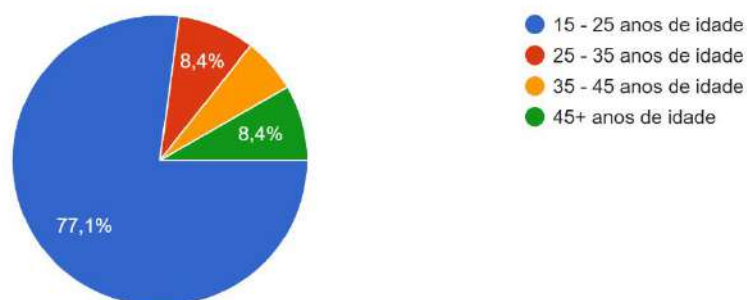
Você trabalha ou já trabalhou home office?

79 respostas



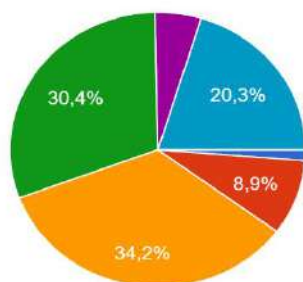
Qual sua idade?

83 respostas



Qual seu nível de escolaridade?

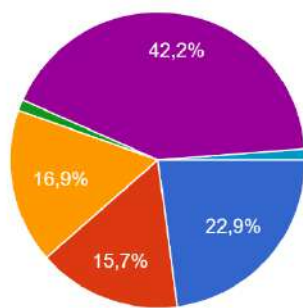
79 respostas



- Ensino Fundamental incompleto
- Ensino Fundamental completo
- Ensino Médio incompleto
- Ensino Médio completo
- Ensino Superior incompleto
- Ensino Superior Completo

Como você avalia a sua produtividade trabalhando de casa?

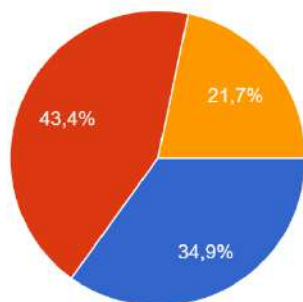
83 respostas



- Muito mais produtivo do que no escritório
- Minha produtividade em casa é igual a que tenho/teria no escritório
- Menos produtivo, pois me distraio facilmente
- Nada produtivo, pois tenho problemas com distração/conexão de internet
- Não trabalho remoto
- Minha produtividade em casa é igual...

Como você avalia o seu equilíbrio entre vida pessoal e profissional?

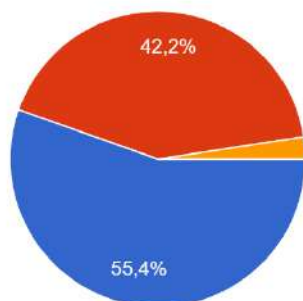
83 respostas



- Ótimo, possuo mais tempo para família/lazer
- Neutro, sigo a mesma rotina de antes
- Ruim, sinto ansiedade e dificuldades em estabelecer limites entre minha vida profissional e minha vida pessoal

Você acredita que quem trabalha remotamente tem as mesmas oportunidades de promoção/crescimento de pessoas que trabalham presencialmente?

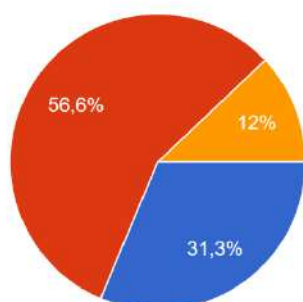
83 respostas



- Sim, pois os critérios de promoção são baseados em resultados
- Não, porque sinto que o trabalho remoto não é devidamente valorizado
- Não, porque sinto que meu trabalho não é devidamente valorizado

Se a empresa te oferecesse a opção, qual modelo de trabalho você escolheria?

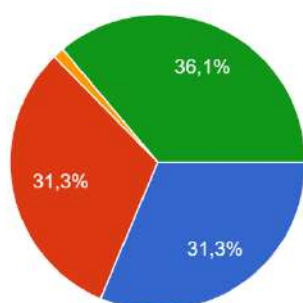
83 respostas



- Totalmente home office
- Híbrido (exemplo: 2-3 dias no escritório, restante em casa)
- Totalmente presencial

Como você sente que é a sua organização sem observação direta da empresa?

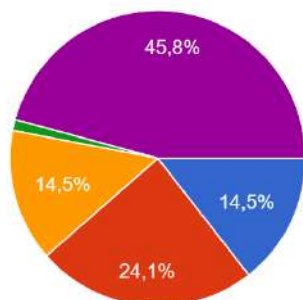
83 respostas



- Muito boa: Consigo me organizar de forma condizente com minha rotina
- Neutra: Consigo me organizar, porém sinto dificuldade em designar minhas tarefas sem atrapalhar minha rotina
- Muito ruim: Não consigo me organizar e acabo atrasando minhas tarefas
- Não trabalho remoto

Como você avalia a comunicação da liderança com você durante o trabalho remoto?

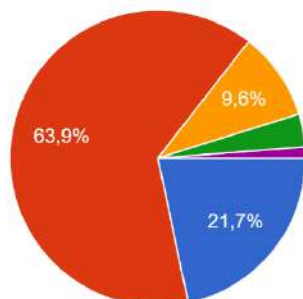
83 respostas



- Excelente: Sinto me informado e com fácil acesso aos gestores
- Satisfatória: A comunicação acontece, mas há ruídos pontuais
- Regular: Muitas vezes me sinto isolado ou desinformado
- Insuficiente: Tenho dificuldade crônica em contatar a gestão ou entender as diretrizes
- Não trabalho remoto

Você acredita que as organizações fornecem equipamentos adequados de forma completa para os funcionários do remoto?

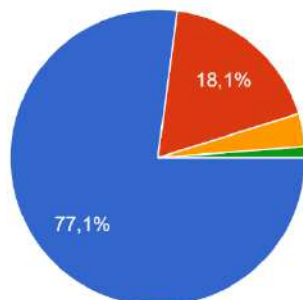
83 respostas



- Completa: Acredito que as empresas fornecem todo o equipamento e auxili...
- Parcial: As empresas fornecem o básico mas os funcionários precisam investir...
- Mínimo: As empresas não fornecem os equipamentos e os funcionários utiliza...
- Completa: A empresa forneceu todo o equipamento e auxílios necessários
- Parcial: Tenho o básico, mas precisei investir em itens por conta própria

Você acredita que trabalhadores home office se sentem parte da empresa mesmo trabalhando de casa?

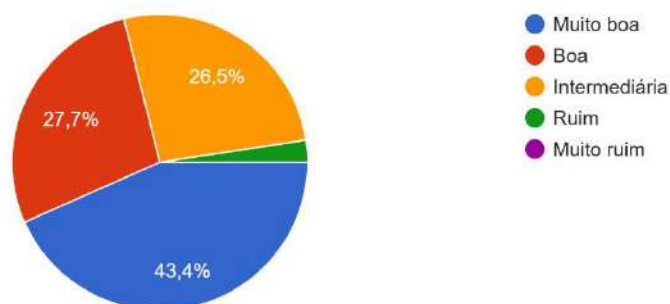
83 respostas



- Sim
- Não
- Não: Sinto-me afastado e ignorado dentro da empresa
- Sim: Sinto me incluído pela gestão e meus colegas de trabalho

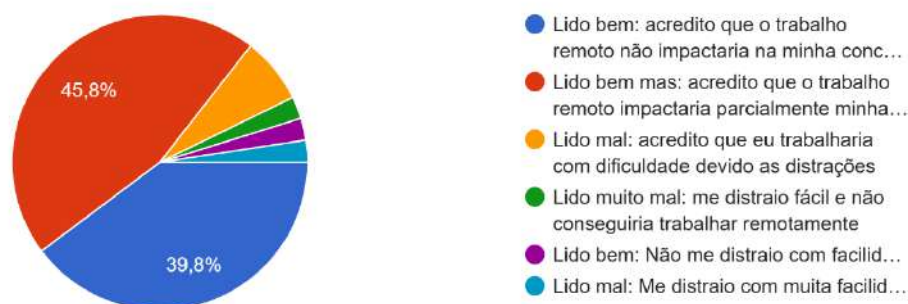
Qual a sua visão sobre o trabalho remoto?

83 respostas



Como você lida com distrações? Acredita que o trabalho remoto seria um desafio para você?

83 respostas



Ao analisar o perfil dos respondentes, observa-se que o público-alvo da pesquisa foi composto principalmente por jovens. A faixa etária entre 15 e 25 anos representou 77,1% dos participantes, totalizando 64 pessoas. Já os grupos entre 25 e 35 anos, 35 e 45 anos e acima de 45 anos tiveram participação significativamente menor, correspondendo a 8,4%, 6,0% e 8,4%, respectivamente. Esses dados demonstram que a pesquisa reflete predominantemente a visão de jovens que estão ingressando no mercado de trabalho, cursando seus estudos ou iniciando suas carreiras profissionais.

Em relação à escolaridade, a maioria dos participantes possui Ensino Médio incompleto (34,2%) e Ensino Médio completo (30,4%), reforçando a predominância de estudantes e jovens adultos na amostra analisada. Esse perfil influencia diretamente a forma como o trabalho remoto é percebido, uma vez que essa geração

possui maior contato com tecnologias digitais e tende a estar mais familiarizada com ambientes virtuais de comunicação e trabalho.

Embora a maior parte dos entrevistados (68,4%) nunca tenha trabalhado em regime home office, os resultados mostram uma visão bastante positiva sobre essa modalidade. Grande parte dos participantes acredita que o trabalho remoto pode proporcionar maior produtividade, flexibilidade e qualidade de vida. Além disso, o modelo híbrido foi apontado como a alternativa mais desejada, sendo escolhido por 56,6% dos respondentes, evidenciando uma preferência por conciliar atividades presenciais e remotas.

Outro aspecto relevante identificado na pesquisa é que a maioria dos participantes acredita que trabalhadores remotos conseguem manter o sentimento de pertencimento à empresa e possuem condições de alcançar crescimento profissional semelhante aos trabalhadores presenciais. Entretanto, também foram identificadas preocupações relacionadas à comunicação entre gestores e colaboradores e ao fornecimento de equipamentos adequados pelas empresas, demonstrando que ainda existem desafios a serem superados.

Os resultados obtidos permitem concluir que, mesmo entre pessoas que não possuem experiência direta com o home office, existe uma percepção favorável em relação ao trabalho remoto. A predominância de jovens na pesquisa contribui para esse cenário, pois se trata de uma geração que valoriza a flexibilidade, a autonomia e o uso da tecnologia nas relações de trabalho. Dessa forma, os dados indicam que o trabalho remoto tende a continuar sendo uma alternativa relevante para o futuro do mercado de trabalho, especialmente quando associado a práticas eficientes de gestão e comunicação organizacional.

3.2. Análise de Dados – Pesquisa de Campo realizada em Mauá -SP

A coleta de dados realizada por meio dessa pesquisa de campo teve como objetivo principal a busca pelo entendimento da relação dos trabalhadores com o teletrabalho. No formulário de pesquisa, foram recebidas 83 respostas. Por meio da análise dos dados obtidos, foi possível identificar que:

- Grande parte dos respondentes não trabalha em home office (68,4%).

- A maior parte das respostas vem de pessoas de 15 a 25 anos (77,1%).
- Há uma maioria de pessoas que não concluíram o ensino médio ou são concluintes e possuem interesse no trabalho remoto (34,2% e 30,4%).
- Parte dos trabalhadores acredita que possui maior produtividade trabalhando de casa (22,9%).
- A maioria dos respondentes pensa que suas rotinas seguiriam as mesmas, mesmo com o trabalho remoto (43,4%).
- A maior parte dos respondentes acredita que o trabalho remoto oferece as mesmas oportunidades de crescimento/promoção do trabalho presencial (55,4%).
- Grande parte dos trabalhadores prefere o modelo híbrido de trabalho (2 a 3 dias em casa e o restante no escritório) (56,6%).
- Há igualdade entre trabalhadores que sentem dificuldades em designar suas próprias tarefas sem intervenção direta da empresa e trabalhadores que sentem que conseguem se organizar de forma condizente com suas rotinas (31,1%).
- A maioria dos trabalhadores enxerga a comunicação da liderança da empresa como satisfatória, havendo poucos ruídos na mesma (45,8%).
- Há uma grande maioria que acredita que as empresas fornecem, de forma parcial, os materiais necessários para os funcionários trabalharem remotamente, sendo necessário que alguns componentes sejam comprados separadamente pelos colaboradores (63,9%).
- A maioria dos funcionários acredita que os trabalhadores do remoto se sentem parte da empresa, mesmo trabalhando em casa (77,1%).
- A maioria dos respondentes enxerga o trabalho remoto de forma muito positiva (43,4%).
- Parte dos respondentes acredita que lida bem com distrações, mas considera que o trabalho remoto impactaria parcialmente sua concentração (45,8%).

Ao observar a análise de dados, é possível notar que o trabalho híbrido pode ser muito bem explorado devido ao alto índice de pessoas que preferem esse modo de trabalho e à visão positiva delas em relação ao teletrabalho e ao modelo de organização home office. Desse modo, também é correto afirmar que, apesar das dificuldades que podem ser encontradas devido ao ambiente domiciliar e às suas distrações, o modelo home office ajuda na relação entre o funcionário e a empresa e

traz maior positividade à rotina deles, proporcionando pouquíssimas alterações de grande impacto em suas rotinas.

Ademais, ao observar a pesquisa foi possível notar algumas surpresas, tais como a maior preferência pelo modelo híbrido de trabalho. Esta foi uma grande surpresa, pois a grupo acreditava até certo ponto que os funcionários em sua maioria optariam por modelos de trabalho completamente remotos devido a maior adoção da tecnologia no trabalho. No entanto, apesar de certos espantos, outros dados coletados já eram esperados, como por exemplo, a alta quantidade de respondentes crentes de que o trabalho de casa não impactaria negativamente suas rotinas, com 43,4% possuindo a percepção de que suas rotinas se manteriam neutras sem grandes alterações. Essa maioria era esperada pelo grupo pois como pode ser observado em matéria publicada pela Veja em abril de 2025, brasileiros são os que menos percebem os benefícios do home office para a saúde mental e produtividade, o que é ainda mais explicitado pela pesquisa quantitativa realizada neste TCC, pois a percepção neutra em relação aos benefícios do teletrabalho e seus impactos na rotina, mostra que certa parte dos que responderam o formulário não notam grande diferença do remoto para o presencial, o que era esperado devido à recente adoção do modelo home office pelas empresas.

Por fim, as respostas da pesquisa se ligam diretamente com o que foi argumentado por este trabalho de conclusão de curso, visto que, as porcentagens refletem argumentações vistas nos capítulos anteriores, isso pode ser observado com clareza ao ver os indicadores de porcentagem do formulário, pois eles exibem que afirmações como as vistas na segunda parte deste TCC são extremamente plausíveis e válidas. Argumentos como o recente crescimento do modelo home office no país devido a pandemia da COVID-19 se conectam diretamente por exemplo a visão extremamente positiva dos colaboradores em relação ao teletrabalho e à preferência de funcionários ao modelo híbrido. Também se juntam as afirmações os dados de distração no modelo remoto de trabalho, que não só trazem impactos ao contribuinte da empresa, mas também a gestão de pessoas que administra os empregados da companhia. Sendo assim, a pesquisa se mostrou contundente e eficaz para a compreensão dos possíveis impactos do trabalho remoto na gestão de pessoas.

4. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

4.1. Plano de melhorias

Considerando os desafios associados à gestão de pessoas no trabalho remoto, torna-se essencial a criação de um plano de melhorias voltado ao fortalecimento da comunicação interna e externa, da liderança e do engajamento dos colaboradores. O trabalho remoto trouxe diversos benefícios como a flexibilidade e a redução de deslocamentos, contudo também gerou dificuldades relacionadas à produtividade, falta de interações sociais e dificuldades emocionais enfrentadas pelos trabalhadores. Dessa forma, as organizações precisam desenvolver estratégias para garantir o bom desempenho das equipes e manter um ambiente organizacional saudável mesmo à distância.

A primeira proposta de melhoria fundamenta-se na substituição do modelo tradicional de controle de jornada por um sistema de Gestão por Objetivos e Resultados. Nesse modelo, o foco deixa de ser a quantidade de horas trabalhadas e passar a ser o cumprimento de metas estabelecidas. Essa mudança consiste em proporcionar maior autonomia aos trabalhadores, aumenta a confiança entre a equipe e impulsiona a responsabilidade. Além disso, a gestão baseada em resultados contribui para melhorar a produtividade e reduzir o estresse excessivo ocasionado pelo monitoramento imoderado. Para que essa estratégia funcione de forma adequada, é necessário que os gestores definam metas claras, realizem acompanhamento periódicos e ofereçam feedbacks constantes sobre o desempenho das equipes.

Outra melhoria é a criação de um "Acordo de Convivência Digital", documento interno que estabelece regras relacionadas à comunicação e à rotina de trabalho remoto. Esse acordo pode definir horários específicos para reuniões, períodos destinados ao foco total e horários desconexão digital após o expediente. A implementação dessa estratégia é fundamental para evitar sobrecarga mental, excesso de mensagens e reuniões desnecessárias, problemas muito comuns no home office. Além do mais, o acordo ajuda a melhorar a organização da rotina e promover equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

Recomenda-se a padronização dos canais de comunicação utilizados pela empresa. Muitas vezes, o excesso de plataformas e mensagens gera desorganização e falhas na comunicação, desse modo, o plano de melhoria sugere a definição de canais específicos para cada tipo demanda. Assunto decorrentes podem ser resolvidos com plataformas com Microsoft Teams ou Slack ou semelhantes. Essa organização facilita as informações, reduz falhas na comunicação e aumenta a eficiência da equipe de forma geral.

Outra estratégia relevante é programas de reconhecimento profissional. No trabalho remoto, muitos colaboradores sentem que suas colaborações passam despercebidos, o que pode levar a reduzir o engajamento e motivação. Dessa forma, o plano propõe ações de gamificação e campanhas internas para a valorização do desempenho das equipes. Com metas coletivas, pequenos desafios e reconhecimento podem tornar o ambiente remoto mais dinâmico, saudável e com o mais incentivo aos trabalhadores.

4.2. Benefícios esperados

A transição para o ambiente de trabalho remoto exige uma reformulação intensa na gestão, sabendo disso, ao substituir o modelo de gestão tradicional pela Gestão por Objetivos e Resultados a empresa visa a confiança e comprometimento de seus colaboradores. Sendo assim, o tal modelo estimula a maturidade do funcionário diante suas metas e comprometimento com suas entregas, e por sua vez, gera a consequência de haver uma redução de estresse e do presenteísmo digital, que é a pressão para o funcionário ficar sempre online à disposição por mensagens e e-mails corporativos fora do horário de trabalho.

A clareza no estabelecimento de metas torna a liderança um papel de suporte e orientação, elevando a eficiência operacional.

A criação de um Acordo de Convivência Digital funcionaria como uma resguarda da saúde mental e para o equilíbrio da vida pessoal e operacional, pois no ambiente virtual há a ausência de barreiras que com grande frequência resulta em sobrecarga e a invasão de privacidade. A gestão estabelecer horários para reuniões e fóruns corporativos é extremamente importante para prevenir o esgotamento mental e evitar a Síndrome de Burnout. Com isso, a eficácia desse acordo consiste diretamente por parte da organização do ecossistema da empresa, justificando a

padronização dos canais de comunicação e da gestão. Com a criação de canais com base nas demandas, alinhamentos rápidos e gerenciadores de tarefas a empresa cria um ambiente de transparência e rastreabilidade.

Por fim, no cenário em que o trabalhador padrão é movido para o ambiente remoto, é perceptível que muitas vezes ele sinta que seus esforços não estão sendo reconhecidos e que são invisíveis, e é assim que os programas de reconhecimento profissional se tornam indispensáveis. Celebrar as conquistas de colaboradores virtuais transforma o trabalho rotineiro em algo dinâmico e interativo gerando mais motivação para o trabalhador.

Com isso, é de grande importância destacar que essas estratégias não só buscam blindar a saúde mental do colaborador, mas também tende a ter uma marca forte e admirável que seja referência no mercado e que seja capaz de reter talentos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este Trabalho de Conclusão de Curso teve como objetivo analisar os desafios e as oportunidades da gestão de pessoas no trabalho remoto, buscando estratégias para manter as equipes engajadas e eficientes à distância. Durante o estudo, ficou claro que a transformação digital mudou bastante as relações de trabalho, exigindo novas formas de gerenciar baseadas na boa comunicação, na autonomia e na manutenção da cultura da empresa.

Com base na teoria estudada, viu-se que a evolução da gestão de pessoas acompanhou as mudanças tecnológicas, mostrando que valorizar as pessoas e usar bem as ferramentas digitais é essencial hoje em dia. Também ficou evidente que a liderança no ambiente virtual precisa focar na confiança, na comunicação clara e na gestão por resultados, deixando de lado o controle excessivo. Além disso, a pesquisa apontou que o teletrabalho mexe muito com a saúde mental dos colaboradores, o que exige das empresas um cuidado maior com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

A pesquisa de campo mostrou que a maioria dos participantes vê o trabalho remoto de forma positiva, destacando vantagens como qualidade de vida, flexibilidade e autonomia. Os dados também apontaram uma grande preferência pelo modelo

híbrido, mostrando que misturar o presencial com o remoto traz o melhor resultado para empresas e funcionários.

Assim, conclui-se que os objetivos foram alcançados, já que o grupo conseguiu analisar as dificuldades do trabalho à distância, entender os impactos no dia a dia e propor ações práticas para melhorar o engajamento no ambiente virtual. A hipótese inicial foi confirmada: modelos de gestão focados em resultados, confiança e bem-estar funcionam melhor do que a supervisão tradicional na hora de reter talentos. Por fim, espera-se que este trabalho ajude gestores e organizações a liderarem equipes remotas de maneira mais eficiente.

REFERÊNCIAS

DA SILVA ARESTIDES, Leticia; SILVA, Matheus; PACHECO, Bruna Cristine Scarduelli. Trabalho remoto: desafios e oportunidades da gestão de pessoas. *Revista Foco*, v. 17, n. 11, p. e6783-e6783, 2024.

DAVENPORT, Thomas O. *Capital humano*. NBL Editora, 1999.

DEXTRO, Rafael Barty; GONÇALES FILHO, Manoel. “Proposta de Framework de Gestão do Capital Humano para o Trabalho Remoto”. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 2021.

HERSEY P, Johnson. Liderança situacional na organização multicultural. In: Hesselbein F, Goldsmith M, Beckard R, organizadores. *A organização do futuro*. São Paulo (SP): Futura; 1997.

HOBBSAWN, Eric J. *A Era das Revoluções: 1789-1848*. Tradução de Maria Tereza Lopes e Marcos Penchel. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.

KNACKFUSS, Adriana. Digital presenteísmo e o futuro do trabalho que ninguém quer. *Fast Company Brasil*, 10 ago. 2022. Disponível em: [Fast Company Brasil](#). Acesso em: 29 maio 2026.

LOPES, Maria Jucicleide; LEITE, Maria Jucilene Lopes. Liderança situacional: novo paradigma para os dias atuais. *Revista de psicologia*, v. 12, n. 42, p. 349-366, 2018.

MOÇO, Isabel; LOPES, Sílvia; SOARES, Raquel Reis. *Desafios da gestão de pessoas em trabalho remoto*. Lisboa, Portugal: Faculdade de Ciências Empresariais e Sociais da Universidade Europeia, 2020.

NASCIMENTO, Aimée Gabriele do. “Práticas de liderança e o trabalho remoto: uma revisão integrativa sobre o assunto”. Universidade Federal do Paraná (UFPR), 2023.

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei; PATINI, Aline Campos. Trabalho remoto e desafios dos gestores. RAI Revista de Administração e Inovação, v. 9, n. 4, p. 121-152, 2012.

PATI, Camila. Brasileiros percebem menos os ganhos do home office, aponta pesquisa. *Veja*, São Paulo, 7 abr. 2025. Disponível em: [Veja](#). Acesso em: 30 maio 2026.

Para a realização do formulário de pesquisa foi utilizada a plataforma “**Google Forms**”.

ANEXO I

No formulário de pesquisa (Google forms) foram realizadas as seguintes perguntas:

“Você trabalha ou já trabalhou home office? ”

- A. Sim
- B. Não

“Qual sua idade? ”

- A. 15 - 25 anos de idade
- B. 25 - 35 anos de idade
- C. 35 - 45 anos de idade
- D. 45+ anos de idade

“Qual seu nível de escolaridade? ”

- A. Ensino Fundamental incompleto
- B. Ensino Fundamental completo
- C. Ensino Médio incompleto
- D. Ensino Médio completo
- E. Ensino Superior incompleto
- F. Ensino Superior Completo

“Como você avalia sua produtividade trabalhando de casa?”

- A. Muito mais produtivo do que no escritório
- B. Minha produtividade em casa é igual a que tenho/teria no escritório
- C. Menos produtivo, pois me distraio facilmente
- D. Nada produtivo, pois tenho problemas com distração/conexão de internet
- E. Não trabalho remoto

“Como você avalia seu equilíbrio entre vida pessoal e profissional?”

- A. Ótimo, possuo mais tempo para família/lazer

- B. Neutro, sigo a mesma rotina de antes
- C. Ruim, sinto ansiedade e dificuldades em estabelecer limites entre minha vida profissional e minha vida pessoal

“Você acredita que quem trabalha remotamente tem as mesmas oportunidades de promoção/crescimento de pessoas que trabalham presencialmente? ”

- A. Sim, pois os critérios de promoção são baseados em resultados
- B. Não, porque sinto que o trabalho remoto não é devidamente valorizado

“Se a empresa te oferecesse a opção, qual modelo de trabalho você escolheria? ”

- A. Totalmente home office
- B. Híbrido (exemplo: 2-3 dias no escritório, restante em casa)
- C. Totalmente presencial

“Como você sente que é a sua organização sem observação direta da empresa? ”

- A. Muito boa: Consigo me organizar de forma condizente com minha rotina
- B. Neutra: Consigo me organizar, porém sinto dificuldade em designar minhas tarefas sem atrapalhar minha rotina
- C. Muito ruim: Não consigo me organizar e acabo atrasando minhas tarefas
- D. Não trabalho remoto

“Como você avalia a comunicação da liderança com você durante o trabalho remoto?”

- A. Excelente: Sinto me informado e com fácil acesso aos gestores
- B. Satisfatória: A comunicação acontece, mas há ruídos pontuais
- C. Regular: Muitas vezes me sinto isolado ou desinformado
- D. Insuficiente: Tenho dificuldade crônica em contatar a gestão ou entender as diretrizes
- E. Não trabalho remoto

“Você acredita que as organizações fornecem equipamentos adequados de forma completa para os funcionários do remoto? ”

- A. Completa: Acredito que as empresas fornecem todo o equipamento e auxílios necessários
- B. Parcial: As empresas fornecem o básico mas os funcionários precisam investir em itens por conta própria
- C. Mínimo: As empresas não fornecem os equipamentos e os funcionários utilizam seus próprios equipamentos

“Você acredita que trabalhadores home office se sentem parte da empresa mesmo trabalhando de casa? ”

- A. Sim
- B. Não

“Qual a sua visão sobre o trabalho remoto? ”

- A. Muito boa
- B. Boa
- C. Intermediária
- D. Ruim
- E. Muito ruim

“Como você lida com distrações? Acredita que o trabalho remoto seria um desafio para você? ”

- A. Lido bem: acredito que o trabalho remoto não impactaria na minha concentração
- B. Lido bem mas: acredito que o trabalho remoto impactaria parcialmente minha concentração
- C. Lido mal: acredito que eu trabalharia com dificuldade devido as distrações
- D. Lido muito mal: me distraio fácil e não conseguiria trabalhar remotamente