



**UniEVANGÉLICA**  
UNIVERSIDADE EVANGÉLICA DE GOIÁS



UNIVERSIDADE EVANGÉLICA DE GOIÁS CURSO DE  
ADMINISTRAÇÃO

**O IMPACTO DO TRABALHO REMOTO NA  
GESTÃO DE DESEMPENHO DOS  
COLABORADORES**

THE IMPACT OF REMOTE WORK ON EMPLOYEE PERFORMANCE  
MANAGEMENT

**Lucas Matsui Bessa**

Graduando em Administração pela UniEvangélica - GO

**Daniel Hassel Mendes**

Orientador do Trabalho de Conclusão de Curso – GO

**ANÁPOLIS**

**2025**

## RESUMO

Este estudo analisa como o trabalho remoto impacta a gestão de desempenho dos colaboradores, considerando aspectos como comunicação, autonomia, produtividade e saúde mental. A pesquisa utiliza abordagem quantitativa, aplicada por meio de um questionário estruturado com 34 respondentes que atuam em regime remoto ou híbrido. Os resultados indicam que a maioria dos participantes possui elevada familiaridade com ferramentas digitais e percebe altos níveis de autonomia para organizar suas atividades, fatores que favorecem a adaptação ao modelo remoto. Entretanto, parte dos colaboradores relata dificuldades relacionadas à comunicação com a equipe e à falta de feedback do gestor, elementos que influenciam a percepção de queda no desempenho. Observa-se também que a saúde mental é amplamente beneficiada, principalmente devido à flexibilidade e à melhoria na qualidade de vida. A preferência majoritária pelo modelo híbrido evidencia que o equilíbrio entre flexibilidade e interação presencial atende às necessidades da amostra investigada. Conclui-se que o trabalho remoto gera impactos positivos e desafios específicos, tornando essencial a existência de metas claras, processos de comunicação eficientes e práticas de acompanhamento contínuo para garantir resultados consistentes no desempenho profissional.

**Palavras-chave:** Trabalho remoto. Home-office. Gestão de Desempenho.

## ABSTRACT

This study analyzes how remote work impacts employee performance management, considering aspects such as communication, autonomy, productivity, and mental health. The research uses a quantitative approach, applied through a structured questionnaire answered by 34 participants working in remote or hybrid arrangements. The results indicate that most respondents have high familiarity with digital tools and perceive high levels of autonomy to organize their activities, factors that facilitate adaptation to remote work. However, part of the participants reports difficulties related to team communication and lack of managerial feedback, elements that influence the perception of decreased performance. The findings also show that mental health is widely benefited, mainly due to flexibility and improved quality of life. The predominant preference for the hybrid model demonstrates that the balance between flexibility and in-person interaction meets the needs of the investigated sample. The study concludes that remote work generates positive impacts as well as specific challenges, making clear goals, effective communication processes, and continuous managerial support essential to ensure consistent professional performance.

## ***1 INTRODUÇÃO***

Nas últimas décadas, a tecnologia consolidou-se como um dos principais pilares da transformação social e organizacional. A digitalização de processos, a popularização da internet de alta velocidade e o surgimento de novas ferramentas colaborativas remodelaram profundamente a forma como indivíduos se comunicam, aprendem, consomem e trabalham. No ambiente corporativo, tais avanços tornaram possível romper barreiras geográficas e flexibilizar modelos tradicionais de execução de tarefas, permitindo que empresas de diversos segmentos adotassem práticas inovadoras de gestão e operação.

Nesse contexto de intensas transformações, o trabalho remoto emergiu como uma alternativa estratégica, inicialmente utilizado de maneira pontual, mas gradualmente incorporado às rotinas das organizações. A pandemia da COVID-19, em 2020, acelerou esse movimento ao obrigar empresas a migrarem repentinamente para o home office como forma de manter suas atividades. Esse período representou um marco histórico, no qual a adaptação rápida e forçada levou a descobertas sobre viabilidade, eficiência e limitações desse modelo. O que começou como medida emergencial transformou-se em uma realidade consolidada, incentivando empresas a reavaliarem seus processos internos, suas formas de supervisão e seus modelos de avaliação de desempenho.

Com a normalização do trabalho remoto e híbrido, novas demandas surgiram tanto para colaboradores quanto para líderes. A distância física, embora ofereça autonomia e flexibilidade, traz desafios relacionados à comunicação, ao alinhamento de expectativas, ao bem-estar emocional e à manutenção de vínculos organizacionais. Além disso, aspectos como isolamento social, dificuldade de separação entre vida profissional e pessoal e riscos de sobrecarga mental tornaram-se questões centrais nas discussões sobre saúde ocupacional no ambiente remoto.

Do ponto de vista da gestão de desempenho, o cenário torna-se ainda mais complexo. A ausência do contato presencial exige mudanças significativas nas formas de acompanhamento das atividades, mensuração de produtividade, feedback contínuo e promoção do engajamento das equipes. Métodos tradicionais, baseados em supervisão direta, tornam-se insuficientes, impulsionando a necessidade de práticas orientadas para resultados, confiança mútua, clareza comunicacional e uso intensivo de tecnologias de apoio. Plataformas digitais de gestão, softwares de monitoramento de tarefas e ferramentas de comunicação síncrona e assíncrona assumem papel fundamental para garantir que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

As lideranças, por sua vez, enfrentam o desafio de desenvolver novas competências, como a habilidade de gerir equipes descentralizadas, promover relacionamentos interpessoais de forma virtual e estimular a colaboração à distância. A transição para esse modelo exige maior sensibilidade quanto às demandas individuais dos colaboradores, bem como estratégias que favoreçam a autonomia, o reconhecimento e a motivação contínua. Nesse sentido, compreender como o trabalho remoto impacta a gestão de desempenho se torna essencial para que organizações consigam adaptar-se às exigências de um mercado cada vez mais competitivo, dinâmico e digital.

Assim, este estudo busca analisar de maneira aprofundada os impactos do trabalho remoto na gestão de desempenho dos colaboradores, identificando desafios, potencialidades e estratégias adotadas pelas organizações. A investigação pretende não apenas compreender as mudanças estruturais que esse modelo de trabalho promove, mas também oferecer subsídios para a construção de práticas mais eficazes, capazes de elevar a produtividade, fortalecer o engajamento e aprimorar o desempenho organizacional. Ao discutir esses aspectos, espera-se contribuir para o debate contemporâneo sobre o futuro do trabalho e para a

construção de ambientes corporativos mais flexíveis, eficientes e orientados à inovação.

## ***2 REFERENCIAL TEÓRICO***

### **2.1 Introdução à gestão de pessoas**

A gestão de pessoas é uma prática voltada para o desenvolvimento, motivação e coordenação do capital humano dentro das organizações. Essa área tornou-se fundamental no ambiente corporativo contemporâneo, uma vez que funcionários bem instruídos, capacitados e motivados representam um dos principais fatores para o sucesso organizacional.

Ao longo da história, a administração de pessoas passou por diferentes fases. Inicialmente as organizações olhavam para os trabalhadores apenas como recursos de produção. Com o tempo, a partir do século XX, o capital humano começou a ter mais valor, reconhecendo a importância das pessoas como parceiras estratégicas para alcance de grandes resultados dentro das organizações.

Segundo Chiavenato (2014), "a gestão de pessoas é responsável por prover a organização de talentos humanos e por criar condições para que eles possam dar o melhor de si em suas funções". Isso demonstra que a área envolve engajamento, desenvolvimento e retenção de uma equipe de profissionais.

Além de recrutar e selecionar talentos, a gestão de pessoas atua em múltiplas dimensões que são para o desempenho profissional dentro de empresas. O treinamento e desenvolvimento busca preparar os colaboradores para enfrentar mudanças constantes e novas tendências de mercado, promovendo aprendizado contínuo. Já a avaliação de desempenho possibilita acompanhar resultados individuais ou coletivos, identificando quais os pontos fortes e fracos da empresa e seus colaboradores. A motivação e engajamento visa estimular a participação ativa dos colaboradores, incentivando sempre a melhorar seus resultados e manter seu comprometimento com os objetivos da organização. A preocupação com a

qualidade de vida de trabalho reforça um ambiente saudável, que favoreça a produtividade, bem-estar físico e psicológico dos associados. Por fim a remuneração e benefícios representam um instrumento essencial para assegurar condições justas de trabalho e a retenção de talentos. Dessa forma, todas essas práticas, quando integradas, fortalecem a gestão de pessoas.

De acordo com Marras (2016), a gestão de pessoas precisa ser entendida como um processo contínuo, em que o colaborador é visto como parceiro da organização. Já para Dutra (2017), o grande desafio da área está em alinhar os objetivos individuais dos profissionais com as metas estratégicas das empresas.

No cenário atual, marcado pelo avanço de tecnologias digitais e pelo crescimento do trabalho remoto, a gestão de pessoas ganhou ainda mais relevância. As organizações precisam desenvolver novas práticas para manter a produtividade e o engajamento à distância, adaptando a comunicação, a liderança e os processos de avaliação de desempenho. Isso reforça a importância de compreender a gestão de pessoas não apenas como um setor de apoio, mas como uma área estratégica para a sustentabilidade e a competitividade empresarial.

## **2.2 O trabalho remoto**

O trabalho remoto consiste na realização de atividades profissionais fora do espaço físico tradicional da empresa, utilizando tecnologias de informação e comunicação para garantir a execução das tarefas. Essa modalidade rompe com a lógica do trabalho exclusivamente presencial e oferece maior flexibilidade na forma como as atividades são desempenhadas.

Historicamente, o conceito começou a ganhar espaço a partir da década de 1970, quando Alvin Toffler, em sua obra *A Terceira Onda*, já apontava que a



sociedade passaria por transformações profundas, caracterizadas pela mobilidade, flexibilidade e substituição gradual do trabalho físico pelo intelectual mediado pela tecnologia. Naquele momento, ferramentas como telefone e fax possibilitaram as primeiras experiências de teletrabalho, ainda que de forma restrita e experimental.

Com o avanço da internet nos anos 1990 e a popularização dos computadores pessoais, o trabalho remoto expandiu-se de forma significativa. Muitas organizações passaram a adotar práticas mais flexíveis, permitindo que colaboradores realizassem suas atividades fora do ambiente tradicional de trabalho. Esse movimento foi fortalecido pelas inovações da tecnologia, como e-mails corporativos, plataforma de gestão de projetos e videoconferências que facilitam a comunicação à distância em tempo real entre equipes.

A pandemia de Covid-19, iniciada em 2020, marcou um ponto de virada para o tema. O home-office, antes restrito, se transformou essencial para a continuação das tarefas dentro das organizações. Além de reduzir, riscos sanitários, diminuir custos operacionais, maior flexibilidade, também trouxe desafios importantes relacionados ao isolamento social, dificuldade de separar vida profissional e pessoal, adaptação de liderança e novas formas de supervisão.

Desse modo, o trabalho remoto consolidou-se como uma tendência global e irreversível, sendo hoje um dos principais pontos de debate sobre o futuro das organizações. Mais do que uma alternativa temporária, ele representa uma transformação estrutural na forma de organizar o trabalho, exigindo novos modelos de gestão, liderança e avaliação de desempenho.

### **2.3 Gestão de desempenho ambiente remoto**

A gestão de desempenho é um processo contínuo de monitoramento e avaliação da qualidade dos serviços prestados em nível organizacional. Com a ascensão do trabalho remoto, as organizações precisaram adaptar seus modelos tradicionais de supervisão, desenvolvendo novos métodos para acompanhar e avaliar o desempenho dos colaboradores à distância.

Em ambientes presenciais, a supervisão direta permitia a observação constante de comportamentos e esforços. No contexto remoto, a avaliação passou a se basear predominantemente nos resultados entregues, na autonomia dos colaboradores e na capacidade de autogerenciamento. Isso exigiu uma mudança cultural nas empresas, que tiveram de fortalecer práticas voltadas para a confiança, autonomia e responsabilidade individual dos colaboradores.

De acordo com Chiavenato (2014), a gestão de desempenho consiste em "um processo contínuo de identificação, avaliação e desenvolvimento do desempenho dos indivíduos e equipes, alinhando o desempenho aos objetivos organizacionais". No ambiente remoto, essa prática exige novas competências dos gestores, como a comunicação eficaz, a definição clara de metas e o uso intensivo de ferramentas digitais para o monitoramento da produtividade.

A confiança entre líderes e colaboradores tornou-se um elemento essencial na gestão remota. A ausência do controle presencial reforçou a necessidade de desenvolver uma cultura organizacional baseada na responsabilidade individual, na transparência e no compromisso com os resultados. Além disso, práticas como reuniões virtuais semanais, feedbacks virtuais frequentes e uso de softwares de gestão de tarefas passaram a compor a rotina das organizações.

Segundo pesquisa da Gartner (2020), aproximadamente 16% das empresas no mundo passaram a utilizar tecnologias mais avançadas para monitorar o

desempenho dos trabalhadores remotos, como softwares de análise de produtividade e reuniões periódicas de feedback virtual. Essa tendência demonstra que a gestão de desempenho no ambiente remoto envolve não apenas o suporte tecnológico, mas também mudanças estratégicas e comportamentais.

Portanto, a gestão de desempenho em ambientes remotos requer adaptações não apenas tecnológicas, mas também comportamentais e estratégicas, evidenciando a importância de práticas alinhadas com a nova realidade do trabalho contemporâneo. Assim, garantindo que a produtividade seja mantida sem comprometer o engajamento e o bem-estar das equipes.

## **2.4 O impacto do trabalho remoto na gestão de desempenho**

A adoção de massa de empresas voltando suas atividades para trabalho remoto impactou diretamente as práticas tradicionais de gestão de desempenho. A ausência física mudou a forma como líderes comandam e observam suas equipes. Em vez de focar no controle de cumprimento de horários e suas ações, a gestão tem como objetivo agora priorizar na entrega de resultados, qualidade e cumprimento de metas estabelecidas.

Segundo Marras (2016), a gestão de desempenho no ambiente organizacional deve ser adaptada às novas realidades do trabalho, priorizando a autonomia dos colaboradores e focando nos resultados efetivamente entregues. Nesse sentido, o home office impulsionou uma mudança de paradigma, em que a confiança e a clareza de objetivos se tornaram pilares fundamentais para garantir a produtividade.

Entretanto, o trabalho remoto também trouxe desafios a gestão de desempenho, como a dificuldade em manter a comunicação fluída, identificação de problemas de produtividade pelo autogerenciamento e engajamento entre

funcionários. Além disso, conforme aponta Chiavenato (2014), no ambiente organizacional a ausência de contato direto pode dificultar a avaliação do desempenho individual, exigindo novos métodos de acompanhamento, feedback mais frequentes, reuniões virtuais de alinhamento e a implementação de indicadores de performance de objetivo.

Por outro lado, o trabalho remoto também apresentou oportunidades para a gestão de desempenho. Organizações que se adaptaram rapidamente identificaram benefícios como a ampliação da autonomia dos colaboradores, a redução de custos operacionais e a possibilidade de acessar talentos em diferentes localidades geográficas. Essas mudanças reforçam a importância de gestores desenvolverem competências digitais e habilidades de liderança mais voltadas à colaboração, empatia e comunicação eficaz.

Dessa forma, o impacto do trabalho remoto na gestão de desempenho não deve ser compreendido apenas como um desafio, mas como um processo de transformação organizacional. Ele exige das empresas o desenvolvimento de estratégias inovadoras de monitoramento e avaliação, fundamentadas em confiança, clareza de metas e alinhamento entre objetivos individuais e organizacionais, de modo a sustentar a produtividade e a competitividade em um cenário cada vez mais digitalizado.

## **2.5 Os efeitos do Covid-19 para os trabalhadores**

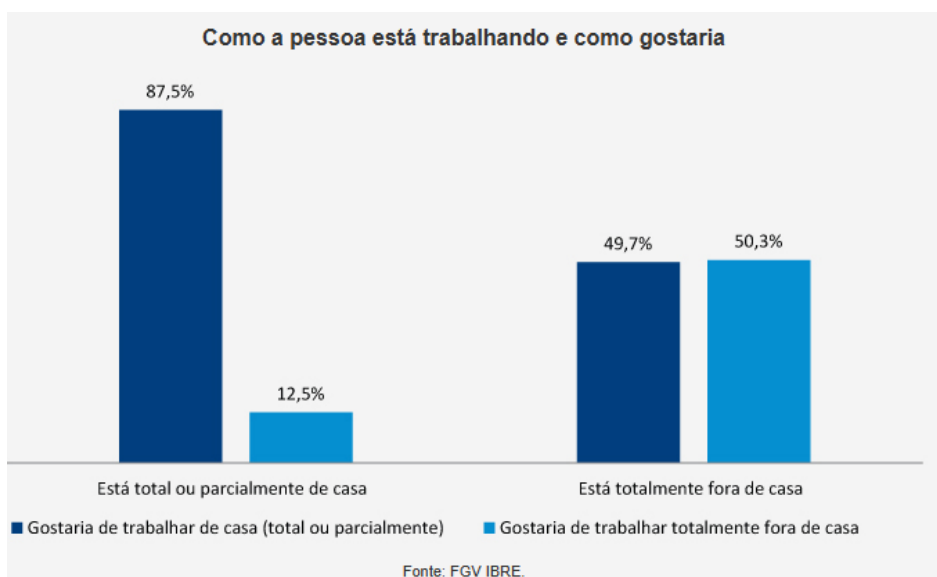
A pandemia causada pelo Covid-19 acelerou a adoção de trabalho remoto, transformando em uma prática mais comum para os dias de hoje em diversos setores. No Brasil, dados da FGV apontam que a proporção de trabalhadores em regime remoto ou híbrido caiu de 55,5 % em 2021 para 34,1 % em 2022, mas o modelo híbrido permanece como tendência para o pós-pandemia. Se espera que o

modelo híbrido continue crescendo, tornando-se um modelo de trabalho que veio para ficar, atraindo e retendo talentos

O trabalho remoto, especialmente o modelo híbrido, se consolidou no Brasil pós-pandemia, demonstrando que não foi um fenômeno passageiro, mas uma mudança duradoura na forma de trabalhar. Revolucionado dia após dia o mercado de trabalho brasileiro e global. Segundo dados do IBGE, trabalhadores pós experiência no trabalho remoto, avaliaram muito bem, com altos níveis de satisfação, levando diversas pessoas a preferirem o trabalho à distância.

Segundo levantamento do IBRE, a frequência média de trabalho fora do espaço físico das empresas é de três dias por semana. Observa-se, ainda, uma evolução positiva em determinados setores que, em períodos anteriores, apresentavam percepções mais negativas quanto aos ganhos de produtividade, possivelmente em razão do aperfeiçoamento na forma de implementação do trabalho remoto.

Sob a perspectiva dos trabalhadores, evidencia-se uma preferência pela continuidade do home office. A pesquisa realizada pelo IBRE revelou que os níveis de satisfação são superiores entre aqueles que desempenham suas funções remotamente, em comparação com os profissionais que retornaram integralmente ao presencial. Entre os indivíduos que atuam no modelo remoto, seja parcial ou total, apenas 12,5% declararam preferir trabalhar exclusivamente fora de casa. Em contrapartida, entre os que retomaram o trabalho presencial em tempo integral, 49,7% manifestaram desejo de adotar trabalho à distância.



Dessa forma, o trabalho remoto tem revolucionado a percepção dos trabalhadores e seus empregadores como uma nova tendência a ser seguida.

## 2.6 Os efeitos do Covid 19 para os empregadores

A pandemia da Covid-19 representou um marco para os empregadores, que tiveram de adaptar rapidamente suas estruturas organizacionais ao modelo remoto. Por um lado, se observou a redução de custos operacionais, com o transporte, aluguéis, energia. Por outro lado, surgiram novos investimentos, como aquisição de softwares, treinamentos on-line e recursos de cybersegurança.

Além da questão financeira, os gestores enfrentaram desafios ligados à liderança e supervisão, uma vez que a ausência do contato presencial exigiu maior confiança nos profissionais, definição clara de metas e utilização de indicadores de

desempenho objetivos. Segundo a consultoria McKinsey (2021), cerca de 70% das empresas globais relataram que a pandemia acelerou seus investimentos em transformação digital em, pelo menos, três anos, demonstrando que o home office se consolidou não apenas como uma medida emergencial, mas como uma mudança estrutural na forma de gerir equipes.

Desse modo, os empregadores precisaram buscar equilíbrio com a busca por resultados, o bem-estar dos colaboradores e a maneira correta de manusear as novas ferramentas digitais que passaram a ser mais utilizada, o que reforçou o caráter estratégico da gestão de pessoas nesse contexto.

## **2.7 Desafios e benefícios do trabalho remoto na gestão de pessoas**

Um caso em setembro 2025, evidencia os desafios da gestão de desempenho em regime remoto é o do Banco Itaú, que demitiu cerca de 1000 funcionários que trabalhavam no modelo remoto ou híbrido, alegando a baixa produtividade, segundo estimativas do sindicato. Alguns desses colaboradores registravam apenas aproximadamente 20% de atividade digital durante a jornada, mesmo em dias em que oficialmente trabalhavam de casa.

Por outro lado, dados da pesquisa Michael Page (2025), realizada com mais de 6.800 profissionais brasileiros, apontam que aproximadamente 48,6% desses trabalhadores dizem ser mais produtivos no home office, citando principalmente menor tempo perdido em deslocamentos e menos interrupções típicas de ambiente de escritório.

Esses contrastes demonstram que os benefícios do trabalho remoto tendem a depender muito das condições de gestão, de infraestrutura e de clareza em expectativas e métricas. Empresas que investem em políticas de liderança participativa, em ferramentas digitais adequadas e em programas de capacitação

continua conseguem extrair ganhos significativos de produtividade e engajamento no home office. Por outro lado, quando há falhas na definição de metas, ausência de feedback frequente ou carência de recursos tecnológicos, os riscos de queda de desempenho, desmotivação e até desligamentos em massa se tornam mais evidentes. Nesse sentido, a efetividade do trabalho remoto não está apenas na modalidade em si, mas na capacidade das organizações de estruturar processos de gestão coerentes, transparentes e alinhados às novas demandas do mercado de trabalho.

## **2.8 Tecnologias de apoio à avaliação no trabalho remoto**

Com a ascensão do trabalho remoto, diversas tecnologias tornaram-se essenciais para apoiar a gestão de desempenho à distância. Ferramentas digitais passaram a ocupar papel central na comunicação, no monitoramento e no fornecimento de feedback aos colaboradores, garantindo que as atividades sejam realizadas com eficiência mesmo fora do ambiente físico da empresa.

Softwares de gestão de projetos, como Trello, Asana e Jira, passaram a ser amplamente utilizados para acompanhar o progresso de atividades das equipes. Aplicativos como Microsoft Teams e Zoom possibilitaram reuniões regulares de forma prática para as empresas. Se tornando assim, ferramentas que facilitam e modernizam o ambiente de trabalho, dando suporte para realização de tarefas e avaliação remota.

De acordo com Chiavenato (2014), a utilização de instrumentos modernos de gestão de desempenho não apenas aprimora os processos de avaliação, mas também fortalece a cultura de resultados e a autonomia dos profissionais.

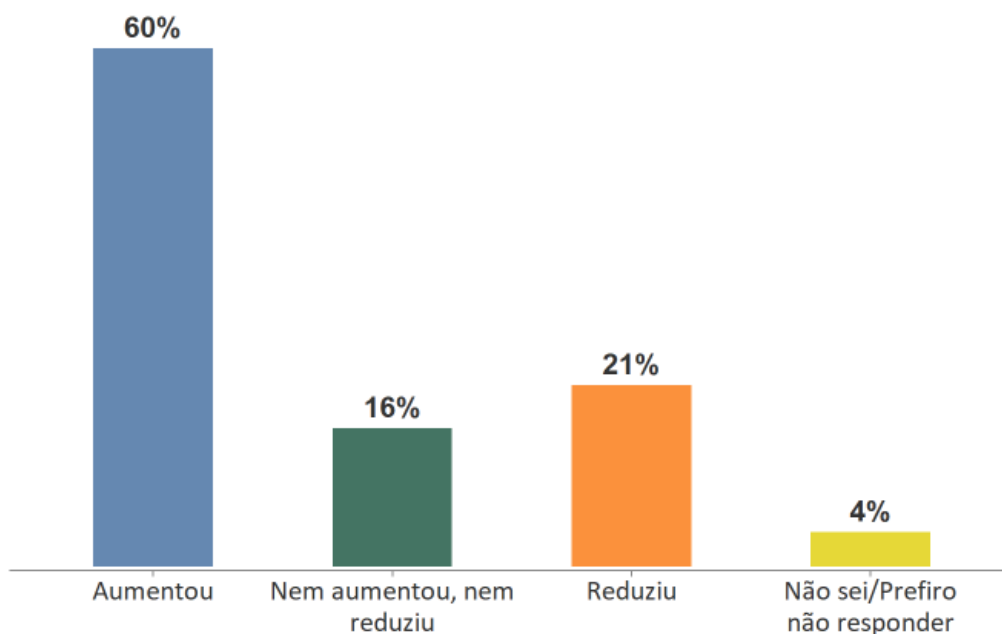
A implementação dessas plataformas digitais e sistemas potencializa esse processo de mudanças, permitindo uma colheita de dados e análise mais detalhada



de dados. Tendo resultados que possam melhorar a produtividade, desempenho individual e coletivo. Essa abordagem mais tecnológica permite o reconhecimento de tendências, reconhecimento de talentos e implementação de ações corretivas de forma mais estratégica.

Dessa maneira, o uso de tecnologias se tornou essencial para gerir desempenho em ambientes remotos, permitindo mais dados, eficiência e alinhamento entre colaboradores e seus objetivos organizacionais.

"Na sua opinião, a tecnologia aumentou, reduziu ou nem aumentou nem reduziu as oportunidades de emprego?" - Brasil  
- 2024



Fonte: Instituto de Pesquisa DataSenado - coleta de 27.3 a 3.4.2024.

Nota: Soma dos percentuais difere de 100% devido ao arredondamento.

Além do uso das ferramentas digitais de apoio à gestão de desempenho, é importante destacar como a própria percepção social sobre a tecnologia reforça sua relevância no mundo do trabalho. Segundo pesquisa do Instituto de Pesquisa DataSenado (2024), 60% dos brasileiros acreditam que a tecnologia aumentou as oportunidades de emprego, enquanto 21% avaliam que ela reduziu, e 16% entendem que não houve impacto significativo. Esses dados mostram que, apesar de existirem receios quanto à substituição de postos de trabalho, a maioria da população reconhece a tecnologia como um fator de expansão das possibilidades de inserção no mercado. No contexto da avaliação remota, esse resultado confirma que os instrumentos digitais não apenas viabilizam novas formas de monitoramento e comunicação, mas também se consolidam como elementos estratégicos para ampliar oportunidades e modernizar a gestão organizacional.

## **2.9 Liderança no ambiente remoto**

A liderança no ambiente remoto exige transformações significativas em relação ao modelo tradicional, que antes era pautado na supervisão presencial e no acompanhamento constante das atividades dos colaboradores. Nesse novo cenário, os líderes não podem mais se apoiar no controle direto da jornada de trabalho, mas precisam desenvolver competências baseadas em confiança, clareza de objetivos e orientação para resultados.

Segundo Chiavenato (2014), a liderança deve ser compreendida como a capacidade de influenciar pessoas no sentido de alcançar metas organizacionais, estimulando motivação, engajamento e comprometimento. No trabalho remoto, essa influência não ocorre pela proximidade física, mas pela criação de um ambiente de cooperação, no qual os colaboradores se sentem autônomos, mas também responsáveis pelo alcance das metas estabelecidas.

Dutra (2017) reforça que o grande desafio da gestão de pessoas está em alinhar os objetivos individuais aos estratégicos da organização. No modelo remoto, essa necessidade se intensifica, pois os líderes precisam conciliar a busca por produtividade com a preservação do bem-estar e da qualidade de vida dos profissionais. Assim, práticas como feedback frequente, comunicação clara e definição transparente de indicadores de desempenho tornam-se elementos centrais de uma liderança eficaz à distância.

Portanto, a liderança remota não deve ser vista apenas como uma adaptação emergencial, mas como uma competência estratégica para o futuro das organizações. A capacidade de gerir equipes distribuídas, mantendo engajamento, confiança e resultados, constitui um dos diferenciais competitivos mais relevantes no contexto contemporâneo.

## **2.10 Comunicação organizacional no home office**

A comunicação organizacional é um dos pilares para o sucesso das equipes em regime de trabalho remoto. A ausência do contato presencial torna essencial a construção de canais digitais que garantam clareza nas informações, feedback contínuo e alinhamento estratégico entre gestores e colaboradores. A falta de comunicação eficiente pode gerar ruídos, retrabalho e perda de engajamento, afetando diretamente a produtividade.

Segundo Chiavenato (2014), a comunicação organizacional deve ser entendida como um processo fundamental de integração entre pessoas e setores, alinhando os esforços individuais aos objetivos coletivos da instituição. No contexto remoto, esse processo torna-se ainda mais relevante, uma vez que o distanciamento físico pode enfraquecer os vínculos interpessoais. Por isso, a clareza nas mensagens,

o uso de plataformas digitais adequadas e a prática de feedback constante tornam-se recursos indispensáveis para manter a coesão e o engajamento das equipes.

Dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA (2021) apontam que cerca de 20,4 milhões de brasileiros estavam em ocupações com potencial de teletrabalho, representando 24,1% do total de ocupados e concentrando aproximadamente 40% da massa de rendimentos nacional. Isso evidencia que, apesar da expansão do home office, nem todos os trabalhadores têm acesso às mesmas condições de infraestrutura tecnológica e de comunicação. Nesse cenário, a comunicação organizacional eficaz é determinante para reduzir desigualdades, assegurar alinhamento estratégico e potencializar a produtividade, tornando-se um fator decisivo para o sucesso da gestão de desempenho em ambientes remotos.

Dessa forma, a comunicação organizacional no trabalho remoto deve ser estruturada de maneira clara, transparente e contínua, apoiada em canais digitais que possibilitem tanto a transmissão formal de informações quanto a interação informal entre equipes. Marras (2016) destaca que a comunicação eficaz é essencial para o engajamento e para a motivação dos colaboradores, pois permite alinhar expectativas, reduzir incertezas e fortalecer a confiança mútua. Nesse sentido, reuniões virtuais periódicas, feedbacks regulares e a definição de fluxos de informação bem estabelecidos configuram práticas indispensáveis para que as organizações mantenham um ambiente produtivo e integrado, mesmo diante da distância física.

## **2.11 Saúde mental e qualidade de vida no trabalho remoto**

Um estudo da UFSM (2024) apontou que 44% dos participantes perceberam como benefício do home office a possibilidade de passar mais tempo com a família, enquanto 41% destacaram ganhos de produtividade e redução do estresse causado

pelo deslocamento. Esses dados mostram que, para parte dos trabalhadores, o trabalho remoto contribuiu de forma significativa para a melhoria da qualidade de vida, reforçando a importância de políticas organizacionais que valorizem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

A pesquisa da FGV IBRE (2023) mostrou que, embora a proporção de empresas que adotavam home office tenha diminuído de 57,5% em 2021 para 32,7% em 2022, a percepção de produtividade melhorou. A parcela de organizações que relataram aumento no desempenho de seus colaboradores subiu de 21,6% em 2021 para cerca de 30% em 2022, enquanto aquelas que notaram queda na produtividade representaram apenas 10,2%. Esse resultado indica que, quando o trabalho remoto é bem estruturado, pode gerar ganhos reais de eficiência, mesmo em meio à redução de sua adoção.

Já a pesquisa realizada pelo Senado Federal (2024) revelou que 49% dos trabalhadores brasileiros afirmaram que o trabalho impacta negativamente sua saúde física, e 45% apontaram efeitos negativos na saúde mental. Em contrapartida, 66% dos entrevistados relataram sentir-se valorizados no trabalho e 63% destacaram ter flexibilidade de horário. Esses números evidenciam a dualidade do home office: embora traga riscos à saúde mental e física se não for bem gerido, também proporciona benefícios ligados ao reconhecimento e à autonomia dos trabalhadores.

Diante desse cenário, a saúde mental e a qualidade de vida no trabalho remoto devem ser compreendidas como elementos centrais da gestão de pessoas. O isolamento social, a sobreposição entre vida pessoal e profissional e a pressão por resultados podem gerar estresse e adoecimento, mas, por outro lado, a flexibilidade e a redução do tempo de deslocamento são fatores que promovem bem-estar. Assim, cabe às organizações adotarem medidas preventivas, como programas de apoio psicológico, incentivo à desconexão fora do expediente e promoção de um ambiente de confiança, de modo que o home office se torne não apenas produtivo, mas também sustentável para o trabalhador e para a empresa.

## **2.12 Cultura organizacional no trabalho remoto**

A cultura organizacional pode ser entendida como o conjunto de valores, crenças, normas e práticas que orientam o comportamento dos indivíduos dentro de uma organização. Segundo Schein (2010), a cultura representa o modo como as pessoas percebem e interpretam a realidade organizacional, sendo transmitida e reforçada por meio de interações sociais, símbolos e rituais. No trabalho remoto, a ausência do contato físico reduz essas interações informais, dificultando a vivência diária da cultura corporativa e exigindo novas formas de manter a coesão entre os colaboradores.

A distância física também desafia a manutenção da identidade organizacional e do clima de trabalho. Sem a convivência cotidiana, há risco de enfraquecimento dos laços de pertencimento e de perda de referências simbólicas que antes eram compartilhadas no ambiente presencial. Robbins (2014) destaca que o clima organizacional influencia diretamente a motivação e o desempenho dos colaboradores, sendo um reflexo da forma como percebem sua inserção no grupo. Assim, no contexto remoto, a preservação da identidade organizacional requer esforços intencionais de comunicação, reconhecimento e valorização dos profissionais.

Para enfrentar esses desafios, as empresas têm buscado estratégias voltadas à preservação do pertencimento e da colaboração em equipes distribuídas. Iniciativas como encontros virtuais de integração, programas de reconhecimento online, reuniões semanais de alinhamento e a construção de rituais digitais ajudam a reforçar a cultura corporativa à distância. Além disso, o uso de plataformas colaborativas permite que os colaboradores mantenham trocas frequentes e participem de decisões coletivas, fortalecendo o sentimento de comunidade e engajamento mesmo fora do espaço físico da empresa.

Dessa forma, a cultura organizacional no trabalho remoto não pode ser entendida como estática, mas como um processo dinâmico de adaptação. Cabe às lideranças traduzirem os valores e princípios da organização em práticas digitais consistentes, capazes de fortalecer o alinhamento estratégico e manter a coesão social dos times. Nesse cenário, a cultura deixa de ser transmitida apenas pela convivência física e passa a ser consolidada pela intencionalidade das práticas de gestão e comunicação, assegurando que a distância não comprometa o engajamento e a identidade corporativa.

### **2.13 Produtividade e indicadores de desempenho no home office**

No modelo tradicional de trabalho presencial, a produtividade era frequentemente associada ao esforço visível, como o cumprimento de carga horária e a presença física no ambiente corporativo. Essa lógica, entretanto, mostra-se limitada em ambientes remotos, nos quais o gestor não acompanha mais o colaborador continuamente. Nesse contexto, a avaliação passa a priorizar os resultados entregues, a qualidade das tarefas concluídas e o cumprimento de metas pré-estabelecidas. Drucker (1999) já defendia que a verdadeira produtividade está relacionada à transformação de esforços em resultados concretos e não apenas ao tempo dedicado às atividades.

Para possibilitar esse acompanhamento, surgiram os indicadores-chave de desempenho (KPIs), que permitem mensurar a performance dos trabalhadores de forma objetiva. No trabalho remoto, alguns dos principais indicadores utilizados são: o cumprimento de prazos, a taxa de conclusão de projetos, a qualidade das entregas, o nível de satisfação dos clientes, a participação em reuniões e a colaboração em equipe. Marras (2016) ressalta que a clareza desses critérios é

fundamental para que os colaboradores compreendam como estão sendo avaliados, evitando subjetividade e promovendo maior engajamento.

Outro ponto relevante é a diferença entre produtividade percebida e produtividade real. Muitos trabalhadores relatam sentir-se mais produtivos em regime remoto, seja pela flexibilidade ou pela redução de tempo gasto em deslocamentos. Pesquisa da FGV IBRE (2023) apontou que cerca de 30% das empresas notaram aumento de produtividade no home office, contra apenas 10,2% que observaram queda. Esse dado revela que, quando bem estruturado, o teletrabalho pode, de fato, potencializar resultados, mas também evidencia que a percepção individual de produtividade nem sempre corresponde a ganhos reais em termos organizacionais.

Dessa forma, a gestão da produtividade no home office deve equilibrar a subjetividade das percepções dos colaboradores com a objetividade dos indicadores de desempenho. O uso de ferramentas digitais de monitoramento, associado a práticas de feedback contínuo, contribui para reduzir a distância entre o desempenho percebido e o desempenho real. Assim, medir produtividade no ambiente remoto exige um olhar estratégico que vá além do controle de esforços e privilegie os resultados, garantindo a sustentabilidade do modelo de trabalho e a competitividade organizacional.

## **2.14 Inovação e aprendizado organizacional no ambiente digital**

O trabalho remoto tem se mostrado um catalisador de inovação organizacional, pois a necessidade de adaptação rápida a novas condições levou empresas a repensarem seus processos, produtos e modelos de gestão. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a inovação está diretamente relacionada à capacidade de criar e compartilhar conhecimento dentro das organizações. Nesse sentido, o



ambiente digital facilita a circulação de ideias, estimula a colaboração entre equipes distribuídas e amplia as oportunidades de aprendizagem coletiva, permitindo que soluções criativas surjam a partir da diversidade de contextos e experiências.

Outro aspecto importante é o fortalecimento das práticas de aprendizado organizacional. O home office exigiu que as empresas buscassem formas mais flexíveis de capacitar seus colaboradores, levando à intensificação do uso de plataformas de e-learning e treinamentos online. Essas ferramentas possibilitam a atualização constante de habilidades técnicas e comportamentais, ao mesmo tempo em que reduzem custos e ampliam o alcance da formação. De acordo com Fleury (2001), a aprendizagem organizacional deve ser entendida como um processo contínuo de aquisição, compartilhamento e utilização de conhecimentos que sustentem a competitividade das empresas.

Nesse cenário, a capacitação digital ganhou papel estratégico. Ferramentas como cursos online, webinars, workshops virtuais e programas de micro learning tornam possível a construção de uma cultura de desenvolvimento contínuo. Além disso, a adoção de tecnologias de análise de dados e inteligência artificial potencializa a personalização dos treinamentos, permitindo que os conteúdos sejam ajustados às necessidades específicas de cada colaborador. Essa abordagem não apenas eleva o nível de qualificação da força de trabalho, mas também contribui para o fortalecimento da cultura de inovação nas organizações.

Portanto, o trabalho remoto deve ser compreendido não apenas como um modelo de execução de tarefas, mas também como um espaço fértil para a inovação e para o aprendizado organizacional. Ao integrar plataformas digitais de capacitação e incentivar a troca de conhecimentos entre equipes, as empresas criam condições para que seus colaboradores se tornem mais criativos, adaptáveis e preparados para os desafios de um mercado em constante transformação. Dessa forma, o ambiente digital deixa de ser apenas um suporte operacional e se consolida como um ecossistema de inovação e aprendizagem contínua.

## **2.15 Futuro do trabalho e tendências pós-pandemia**

A pandemia da Covid-19 acelerou mudanças estruturais no mundo do trabalho, consolidando o modelo remoto como alternativa viável e abrindo espaço para novas formas de organização laboral. Com a retomada gradual das atividades presenciais, o modelo híbrido emergiu como a tendência predominante, combinando períodos de trabalho no escritório com jornadas realizadas em casa. Essa configuração busca equilibrar os benefícios do home office, como flexibilidade e economia de tempo, com as vantagens do convívio presencial, como integração social e fortalecimento da cultura organizacional.

Além da mudança de modelo, observam-se também novas formas de contrato e maior flexibilização das relações de trabalho. A popularização do trabalho remoto intensificou discussões sobre o trabalho sob demanda, o uso de contratos temporários e a regulamentação de atividades mediadas por plataformas digitais. Segundo relatório da Deloitte (2021), empresas que adotaram modelos flexíveis de contratação registraram maior capacidade de adaptação a cenários incertos, evidenciando a necessidade de repensar práticas trabalhistas tradicionais para atender às demandas contemporâneas.

Projeções de consultorias internacionais reforçam essas transformações. A Gartner (2020) estimou que cerca de 48% dos trabalhadores continuarão em regime remoto, pelo menos parcialmente, no período pós-pandemia, enquanto a McKinsey (2021) destacou que a transformação digital das empresas foi acelerada em até quatro anos devido às exigências do home office. Esses dados revelam que a pandemia não apenas alterou temporariamente as rotinas laborais, mas também consolidou novas práticas que moldarão o futuro do trabalho.

Nesse cenário, o desafio das organizações será conciliar inovação, produtividade e qualidade de vida, promovendo modelos que atendam simultaneamente às necessidades dos empregadores e às expectativas dos

colaboradores. O futuro do trabalho, portanto, será marcado pela flexibilidade, pela adoção intensiva de tecnologias digitais e pela valorização da experiência do trabalhador. Mais do que uma resposta emergencial, o home office e seus desdobramentos representam uma mudança estrutural que continuará a redefinir as práticas de gestão e desempenho nos próximos anos.

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa caracteriza-se por uma abordagem qualitativa de caráter exploratório e descritivo, com o objetivo de compreender de que forma o trabalho remoto impacta a gestão de desempenho dos colaboradores em diferentes contextos organizacionais. Optou-se por essa abordagem por permitir uma análise interpretativa e subjetiva das percepções dos participantes, sem o objetivo de generalizar os resultados para toda a população de trabalhadores.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário on-line elaborado no Google Forms, aplicado a colaboradores que atuam ou já atuaram em regime remoto ou híbrido. As questões foram elaboradas para investigar aspectos relacionados à avaliação de desempenho, supervisão, produtividade, engajamento e uso de tecnologias de apoio.

A amostragem é não probabilística e por conveniência, composta por participantes voluntários, principalmente de áreas administrativas de empresas localizadas no Brasil — em especial na cidade de Anápolis. Por esse motivo, a amostra não é estatisticamente significativa, servindo apenas como base para compreender percepções e tendências sobre o tema.

Os dados coletados foram analisados a partir da técnica de análise de conteúdo, buscando identificar categorias temáticas e padrões de respostas que permitissem compreender as percepções mais recorrentes entre os respondentes. Essa técnica é adequada à pesquisa qualitativa por possibilitar a interpretação de significados e experiências, em vez de resultados numéricos ou estatísticos.

Por se tratar de uma amostra limitada e exploratória, os resultados não permitem inferências generalizáveis, devendo ser interpretados apenas como indícios e percepções individuais sobre a realidade estudada. Ainda assim, tais resultados oferecem insumos relevantes para reflexões e futuras pesquisas de natureza quantitativa e de maior amplitude.

Todos os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo e participaram de forma voluntária, anônima e confidencial, conforme os princípios éticos da pesquisa científica.

## ***4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS***

Este capítulo apresenta a análise interpretativa dos dados coletados por meio do questionário aplicado a 34 colaboradores que atuam em regime remoto ou híbrido. A discussão foi estruturada em temas conforme as variáveis levantadas, relacionando os achados com a literatura apresentada no referencial teórico.

### **4.1. Perfil dos participantes**

A amostra é composta majoritariamente por indivíduos jovens, sendo 91,2% com idade entre 20 e 29 anos. Segundo Chiavenato (2020), profissionais dessa faixa etária tendem a ter maior familiaridade com tecnologia, flexibilidade cognitiva e facilidade de adaptação a novos modelos de trabalho o que, como será visto, influencia positivamente a percepção sobre o trabalho remoto.

Em relação ao tempo de empresa, 47,1% estão há 1 a 3 anos, indicando uma força de trabalho em fase intermediária de consolidação. 26,5% estão há menos de 1 ano, enquanto 23,5% trabalham entre 4 e 6 anos. Apenas 2,9% possuem mais de 7 anos.

Trata-se, portanto, de um público relativamente novo, o que favorece a receptividade a práticas digitais e novos modelos de gestão, conforme destaca Marras (2018).

### **4.2. Competências digitais e uso de ferramentas no trabalho remoto**

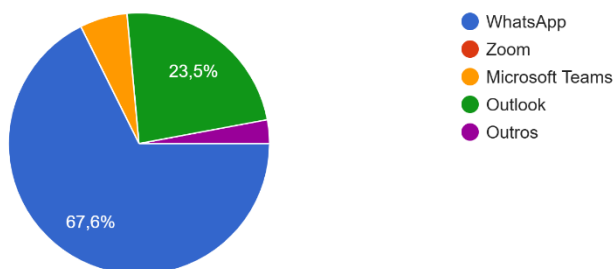
Os resultados mostram que 88,2% dos colaboradores têm facilidade para manusear ferramentas digitais, reforçando que o grupo possui elevada alfabetização

tecnológica. Para Dutra (2019), a competência digital é determinante para a autonomia e para o desempenho em ambientes remotos, reduzindo a dependência constante da supervisão presencial.

Quanto às ferramentas mais utilizadas:

Quais ferramentas digitais você mais utiliza para o trabalho?

34 respostas



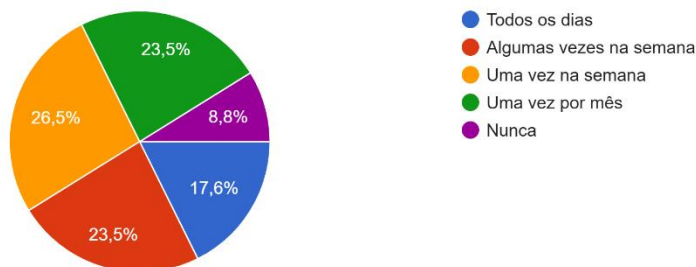
A predominância do WhatsApp destaca a preferência por comunicação rápida, informal e móvel, o que reforça o que a Gartner (2023) aponta como tendência: equipes remotas priorizam agilidade e centralização da comunicação em plataformas acessíveis.

#### 4.3. Comunicação, alinhamento e supervisão

A frequência de reuniões é um indicador importante da qualidade do alinhamento entre equipes e gestores. Os dados revelam uma distribuição equilibrada:

Com que frequência são realizadas reuniões com a equipe?

34 respostas

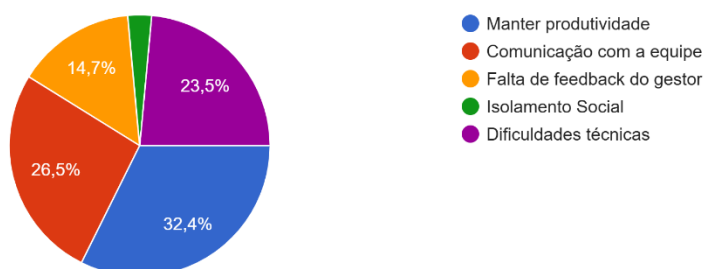


Apesar de boa parte dos colaboradores ter contato semanal ou frequente com suas equipes, o percentual de 8,8% que nunca se reúne indica ausência de acompanhamento sistemático — fator que pode comprometer o desempenho. Marras (2018) ressalta que o feedback constante é parte essencial da gestão de desempenho, particularmente em modelos remotos.

Além disso, entre os maiores desafios do trabalho remoto, os participantes indicaram:

Qual é o maior desafio que você enfrenta no trabalho remoto?

34 respostas





A soma dos aspectos ligados à comunicação reforça que, apesar da habilidade digital elevada do grupo, a qualidade da interação e a clareza de orientações ainda exigem aprimoramento. Isso está alinhado à visão de Dutra (2019), que frisa que a responsabilidade da liderança remota inclui garantir clareza, alinhamento e acompanhamento contínuo.

#### **4.4. Autonomia no trabalho remoto**

A autonomia aparece como um dos pontos mais fortes na percepção dos colaboradores:

- 52,9% afirmam ter total autonomia
- 41,2% têm autonomia moderada
- apenas 5,9% possuem pouca ou nenhuma autonomia

Esses dados revelam que o modelo remoto proporciona liberdade para organização das rotinas, o que está alinhado ao conceito de empoderamento defendido por Chiavenato (2020). Contudo, autonomia elevada sem alinhamento consistente pode gerar queda de desempenho — o que é confirmado nos resultados do tópico seguinte.

#### **4.5. Desempenho percebido no trabalho remoto**

Quando questionados sobre como o trabalho remoto afetou seu desempenho:

- 44,1% afirmam que diminuiu
- 35,3% dizem que permaneceu igual
- 20,6% relatam que aumentou

O percentual de colaboradores que percebe queda no desempenho é significativo, e pode estar relacionado aos principais desafios já mencionados: comunicação, feedback insuficiente e dificuldades técnicas.

Esse resultado reforça a afirmação de Marras (2018) de que o teletrabalho exige modelos de avaliação bem estruturados, com metas claras e feedbacks periódicos para evitar queda de performance em ambientes de elevada autonomia.

#### **4.6. Fatores que contribuem para o bom desempenho**

Ao analisar o que mais influencia um bom desempenho em trabalho remoto, os respondentes indicaram:

- 44,1% – Clareza de metas e objetivos
- 17,6% – Engajamento com a equipe
- 17,6% – Autonomia no dia a dia
- 11,8% – Ferramentas digitais eficientes
- 8,8% – Feedback frequente do gestor

A predominância da “clareza de metas” reforça a visão de Dutra (2019), que aponta que a gestão do desempenho deve ser orientada por objetivos mensuráveis e alinhamento contínuo.

A baixa incidência atribuída ao “feedback do gestor” indica que os colaboradores não percebem esse elemento como presente ou eficaz, o que confirma a necessidade de maior estruturação do acompanhamento gerencial.

#### **4.7. Saúde mental e bem-estar**

A percepção sobre a saúde mental no trabalho remoto é extremamente positiva: 94,1% afirmam que o modelo contribui para o bem-estar.

Esse resultado pode ser explicado por três fatores também observados na pesquisa:

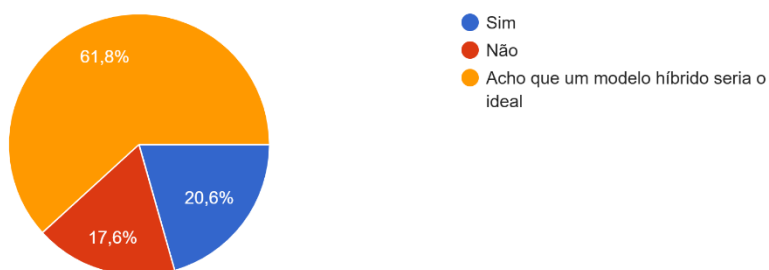
1. Alto nível de autonomia
2. Ambiente adequado em casa (85,3%)
3. Baixa percepção de isolamento social como desafio (2,9%)

O IPEA (2021) aponta que a flexibilidade do teletrabalho reduz estressores relacionados a deslocamento, rigidez de horários e sobrecarga presencial, o que favorece a saúde mental, exatamente o que os dados demonstram.

#### 4.8. Preferências sobre modelos de trabalho

Após vivenciarem o trabalho remoto, os participantes foram questionados sobre o modelo ideal:

Depois de trabalhar remotamente, gostaria de algum dia voltar a trabalhar num modelo 100% presencial?  
34 respostas



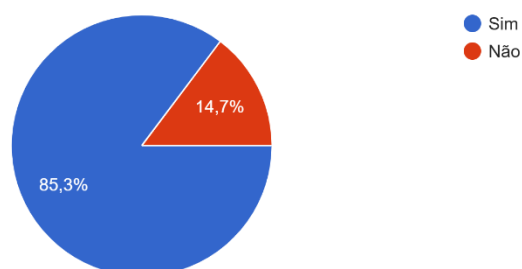
A preferência pelo híbrido reforça a tendência global destacada pela Gartner (2023): o equilíbrio entre flexibilidade e convivência presencial aumenta engajamento, integração e satisfação.

#### 4.9. Infraestrutura de trabalho

Por fim, 85,3% afirmam possuir ambiente adequado para trabalhar em casa, enquanto os outros 14,7 dizem não possuir este espaço.

Você possui um espaço adequado para trabalhar em casa?

34 respostas



A qualidade da infraestrutura influencia diretamente o desempenho, conforme estudos do IPEA, que apontam que limitações físicas e tecnológicas são determinantes para a produtividade no trabalho remoto.

#### 4.10. Síntese interpretativa dos achados

A análise geral dos resultados permite sintetizar que:

- O perfil jovem e digital dos colaboradores favorece a adaptação ao trabalho remoto.
- Apesar da alta autonomia, desafios de comunicação ainda impactam a percepção de desempenho.
- A clareza de metas é o elemento mais determinante para resultados positivos.
- A saúde mental é amplamente beneficiada, influenciando satisfação e preferência por modelos flexíveis.
- O modelo híbrido se apresenta como o mais equilibrado e preferido, combinando flexibilidade e convivência.
- A infraestrutura adequada e a competência digital elevada reforçam a viabilidade do trabalho remoto para a amostra analisada.

Os achados se alinham às discussões de Chiavenato, Marras, Dutra, Gartner e IPEA, reforçando que a gestão de desempenho no trabalho remoto depende de práticas alinhadas, comunicação estruturada, metas claras e suporte contínuo ao colaborador.

## ***5 CONCLUSÃO***

A partir da análise dos dados coletados, foi possível identificar percepções relevantes sobre os efeitos do trabalho remoto na gestão de desempenho dos colaboradores. Embora a amostra utilizada seja não probabilística e não permita extrapolações para todo o universo de trabalhadores, os resultados obtidos revelam tendências importantes entre os participantes.

Os respondentes destacaram que o trabalho remoto influencia diretamente aspectos como comunicação, engajamento, produtividade e organização das rotinas de trabalho. Observou-se que muitos colaboradores percebem maior autonomia e flexibilidade no modelo remoto, mas também relatam desafios relacionados à manutenção do foco, sobrecarga de atividades e dificuldades de separação entre vida pessoal e profissional.

Do ponto de vista da gestão de desempenho, os dados indicam que a clareza das metas, a periodicidade dos feedbacks e a efetividade das ferramentas digitais utilizadas no acompanhamento das tarefas desempenham papel decisivo na qualidade das entregas. Os participantes apontaram que a ausência do contato presencial exige processos de comunicação mais estruturados e um esforço maior para manter o alinhamento e o engajamento das equipes.

As percepções relatadas mostram que o trabalho remoto, embora apresente benefícios significativos, também exige adaptações tanto por parte dos colaboradores quanto das lideranças. O estudo evidenciou que práticas de gestão mais transparentes, maior apoio tecnológico e rotinas de acompanhamento contínuo contribuem para um desempenho mais consistente nesse modelo de trabalho.

Dessa forma, os resultados alcançados permitem compreender como os participantes vivenciam o trabalho remoto e quais fatores, na visão deles, influenciam diretamente seu desempenho e sua relação com o ambiente organizacional.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Disponível em: Gestão de Pessoal, 4.ed.

TOFFLER, Alvin, *The Third Wave* (A Terceira Onda). Disponível em: The Third Wave.

GARTNER. Tendências do futuro. Disponível em: [www.startupi.com.br](http://www.startupi.com.br). Acesso em: 07 de setembro de 2025.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. Disponível em: Administração de recursos humanos, 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

BRASIL. FGV (Fundação Getúlio Vargas). Tendências do Home Office no Brasil. Disponível em: [www.portal.fgv.br](http://www.portal.fgv.br). Acesso em: 07 de setembro de 2025

BRASIL. IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). Nível de Adoção do Home Office. Disponível em: [www.ibre.fgv.br/blogdaconjunturaeconomica](http://www.ibre.fgv.br/blogdaconjunturaeconomica). Acesso em 07 de setembro de 2025.

BRASIL.IBRE (Instituto Brasileiro Economia). Nível de Adoção do Home Office. Disponível em: [www.ibre.fgv.br/blogdaconjunturaeconomica](http://www.ibre.fgv.br/blogdaconjunturaeconomica). Acesso em 07 de setembro de 2025.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MCKINSEY & COMPANY. *How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever*. 2021. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/how->

covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever. Acesso em: 12 set. 2025.

ITAÚ UNIBANCO. Caso das demissões em regime remoto. In: METRÓPOLES. *Alguns demitidos em home office cumpriam só 20% da jornada, diz Itaú*. Brasília, 2025. Disponível em: <https://www.metropoles.com/negocios/alguns-demitidos-em-home-office-cumpriam-so-20-da-jornada-diz-itaui>. Acesso em: 12 set. 2025.

FORBES BRASIL. *Home office eleva produtividade para quase metade dos profissionais, aponta pesquisa*. São Paulo, 2025. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2025/05/home-office-eleva-produtividade-para-quase-metade-dos-profissionais/>. Acesso em: 12 set. 2025.

GÓES, Geraldo Sandoval; MARTINS, Felipe dos Santos; NASCIMENTO, José Antônio Sena. *Um panorama do trabalho remoto no Brasil e nos estados brasileiros durante a pandemia da COVID-19*. Brasília: IPEA, Texto para Discussão, n. 2700, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstreams/79ecd765-b8af-4e0c-b5fd-3e65eefd1e16/download>. Acesso em: 14 set. 2025.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – FGV IBRE. *Tendências do home office no Brasil*. Rio de Janeiro: FGV, 2023. Disponível em: <https://portal.fgv.br/artigos/tendencias-home-office-brasil>. Acesso em: 14 set. 2025.

SENADO FEDERAL. *Pesquisa nacional sobre jornada de trabalho e qualidade de vida*. Brasília: DataSenado, 2024. Disponível em: [https://www.senado.leg.br/institucional/datasenado/relatorio\\_online/pesquisa\\_trabalho/2024/interativo.html](https://www.senado.leg.br/institucional/datasenado/relatorio_online/pesquisa_trabalho/2024/interativo.html). Acesso em: 14 set. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA – UFSM. *Home Office e Saúde Mental*. Santa Maria: PET Sistemas de Informação, 2024. Disponível em: <https://www.ufsm.br/pet/sistemas-de-informacao/2024/11/18/home-office-e-saude-mental/>. Acesso em: 14 set. 2025.



ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2014.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Desafios da gestão para o século XXI*. São Paulo: Pioneira, 1999.

DELOITTE. *Future of Work: Ways of working in uncertain times*. Deloitte Insights, 2021. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/>. Acesso em: 14 set. 2025.

MCKINSEY & COMPANY. *The future of work after COVID-19*. McKinsey Global Institute, 2021. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/>. Acesso em: 14 set. 2025.

## ***APÊNDICE***

### **Questionário de Pesquisa**

#### **O impacto do trabalho remoto na gestão de desempenho dos colaboradores**

Prezada(o),

Você está sendo convidada(o) a participar de uma pesquisa que integra o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do curso de Administração da UniEVANGÉLICA – Anápolis. Não será necessária a identificação pessoal, garantindo total anonimato das respostas.

O objetivo deste questionário é compreender de que forma o trabalho remoto influencia a gestão de desempenho dos colaboradores, considerando os principais desafios, benefícios e estratégias adotadas pelas organizações. A pesquisa aborda aspectos como produtividade, engajamento, comunicação, uso de tecnologias digitais e métodos de avaliação em ambientes híbridos.

Sua participação é fundamental para gerar informações relevantes que poderão contribuir tanto para o meio acadêmico quanto para empresas e profissionais, oferecendo insights práticos sobre como melhorar a gestão de equipes à distância.

Caso você atue em regime remoto ou híbrido e possa colaborar, agradeço desde já sua contribuição.

Atenciosamente,  
Lucas Matsui Bessa

#### **Qual sua idade?**

Menos de 20

20 a 29 anos

30 a 39 anos

40 a 49 anos

50 ou mais

**Há quanto tempo trabalha na empresa?**

Menos de 1 ano

1 a 3 anos

4 a 6 anos

7 anos ou mais

**Tem facilidade para manusear ferramentas digitais de trabalho?**

Sim

Não

**Quais ferramentas digitais você mais utiliza para o trabalho?**

WhatsApp

Zoom

Microsoft Teams

Outlook

Outros

**Qual é o maior desafio que você enfrenta no trabalho remoto?**

Manter produtividade

Comunicação com a equipe

Falta de feedback do gestor

Isolamento Social

Dificuldades técnicas

**Você sente que tem autonomia para organizar sua rotina com o trabalho remoto?**

Total autonomia

Pouca autonomia

Moderada autonomia

Nenhuma autonomia

**Em relação ao seu desempenho no trabalho remoto, você considera que:**

Diminui em comparação ao presencial

Permanece igual

Aumentou em comparação ao presencial

**Na sua opinião, qual fator contribui para o bom desempenho no trabalho remoto?**

Clareza de metas e objetivos

Feedback frequentes do gestor

Ferramentas digitais eficientes

Autonomia para o dia a dia

Engajamento com a equipe

**Depois de trabalhar remotamente, gostaria de algum dia voltar a trabalhar num modelo 100% presencial?**

Sim

Não

Acho que um modelo híbrido seria o ideal

**Você possui um espaço adequado para trabalhar em casa?**

Sim

Não

**Com que frequência são realizadas reuniões com a equipe?**

Todos os dias

Algumas vezes na semana

Uma vez na semana

Uma vez por mês

Nunca

**Acredita que a saúde mental seja beneficiada pelo método de trabalho remoto?**

Sim

Não