

Graduação Pós-Graduação

EXPLORANDO AS DINÂMICAS CONTEMPORÂNEAS: gestão de pessoas, trabalho remoto e tecnologia

Luana Tayná Duarte
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS/CPNA
luanatayna86@gmail.com

Fabiano Greter Moreira
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS/CPNA
fabiano.greter@ufms.br

RESUMO

Este artigo adota uma abordagem de pesquisa bibliográfica exploratória, tendo como objetivo principal, investigar e analisar as relações entre a gestão de pessoas, o trabalho remoto e a tecnologia, considerando as tendências contemporâneas no ambiente organizacional. A pesquisa abrangeu uma revisão de literatura, incluindo artigos científicos, revistas e livros visando identificar conceitos, teorias e práticas fundamentais. A análise e interpretação dos dados identificaram padrões e correlações entre gestão de pessoas, trabalho remoto e tecnologia. A abordagem utilizada visou contribuir para a compreensão teórica e prática das dinâmicas contemporâneas das relações de trabalho remoto e a atuação da gestão de pessoas.

Palavras-chave: Flexibilidade no trabalho; Relações de trabalho; Teletrabalho.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo propõe uma investigação sobre o fenômeno do trabalho remoto com a gestão de pessoas. O contexto atual, marcado pela crescente adoção do trabalho remoto, e necessário durante a pandemia do Covid-19, exige uma compreensão mais aprofundada das implicações deste modelo de trabalho na gestão de recursos humanos nas organizações. Justifica-se a pesquisa considerando-se a necessidade de identificar as práticas mais eficazes de gestão de pessoas em ambientes de trabalho remoto, bem como os desafios enfrentados por gestores e colaboradores nesse cenário.

Buscou-se analisar a influência do trabalho remoto nas dinâmicas de gestão de pessoas nas organizações. Identificando as melhores práticas de gestão de pessoas em ambientes de trabalho remoto. De modo a investigar os desafios enfrentados pelos gestores e colaboradores no contexto do trabalho remoto. O trabalho remoto se tornou uma realidade para muitas organizações, e a gestão de pessoas desempenha um papel fundamental na adaptação e no sucesso desse modelo. Entender as implicações do trabalho remoto na gestão de pessoas é essencial para aprimorar as estratégias organizacionais e garantir o bem-estar dos colaboradores.

A pesquisa será realizada por meio de uma abordagem com revisão bibliográfica que abordam e experienciam o trabalho remoto. Os dados serão analisados por meio de análise de conteúdo e triangulação para garantir a validade dos resultados.

Tanto as organizações quanto os colaboradores não previram com antecedência a rápida transição para o teletrabalho em domicílio ocorrida em março de 2020. Não é de causar espanto que, no início da pandemia, uma investigação conduzida pela Universidade de Harvard tenha constatado que 40% dos líderes não estavam adequadamente preparados para administrar trabalhadores remotos, e 41% enfrentavam dificuldades na manutenção do engajamento dos membros da equipe que estavam distantes. Da mesma forma, apenas 40% dos funcionários que desempenhavam suas funções remotamente em suas residências informaram sentir-se respaldados por seus superiores (TELES, 2023).

Para o autor, quase quatro anos após esses eventos, é evidente que o trabalho remoto veio para permanecer. A responsabilidade de orquestrar o desempenho dos integrantes da equipe, agora dispersos em diferentes localizações, incluindo o lar, o local de trabalho convencional e diferentes fusos horários, tem suscitado inseguranças nas equipes de gestão de pessoas quanto à melhor abordagem a ser empregada para a execução das tarefas.

Este contexto laboral requer uma priorização, cada membro da equipe deve adquirir a compreensão do que se torna necessário realizar, no momento apropriado e sob a responsabilidade de determinada pessoa. A análise minuciosa implica na compreensão de como os elementos priorizados em detalhes interagem para gerar o resultado desejado no prazo estipulado, atendendo aos requisitos de eficácia exigidos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Gestão de pessoas nas organizações: conceitos e reflexões

As estratégias da gestão de pessoas têm a capacidade de determinar a diferença observada na experiência dos funcionários, podendo variar entre uma experiência negativa, mediana, positiva e excepcional. As recentes atualizações no funcionamento dos sistemas e procedimentos de gestão de pessoas têm modificado a natureza, amplitude e escopo da administração de recursos humanos (BICHUETTI, BICHUETTI, 2020). Neste contexto, o objetivo central e a ideia subjacente permanecem inalterados, visando uma gestão aprimorada dos recursos humanos de maneira mais eficaz, capacitada e impactante.

A gestão de pessoas é caracterizada como um conjunto de métodos que englobam os procedimentos integrais relativos à obtenção de competências, aprimoramento e retenção de habilidades, ao mesmo tempo em que oferece apoio ininterrupto às operações comerciais e orientação aos membros da equipe de uma entidade organizacional (VERGARA, 2016).

A gestão de pessoas, um subconjunto essencial da administração de recursos humanos, engloba, dessa forma, todos os aspectos relacionados ao modo como os colaboradores desempenham suas funções, se comportam, se envolvem e evoluem no ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 2020). Os sistemas adotados para gerenciar pessoas impactam de forma significativa o desempenho global da organização, sendo, portanto, elementos dinâmicos que devem ser considerados como peças interdependentes de um grande quebra-cabeça, sempre mantendo a visão do panorama geral (BARROS NETO, 2022).

Exemplificando subcomponentes ou tarefas que dão suporte aos principais pilares da gestão de pessoas, temos a gestão da marca empregadora, recrutamento, remuneração, gestão de desempenho, desenvolvimento organizacional, segurança, bem-estar, benefícios, motivação e envolvimento dos colaboradores, comunicação, administração e treinamento. Como um todo, esses elementos da gestão de pessoas contribuem para a construção da cultura organizacional e

culminam em uma experiência dos colaboradores que atrai e mantém o talento adequado (CHIAVENATO, 2020).

Sobre o fator humano na organização, Bichueti e Bichueti (2020, p. 27) explicam:

“Gente” são os recursos humanos que muitos chamam de talentos. São eles o motor que impulsiona as empresas. Independentemente de condições socioeconômicas, de níveis de quociente de inteligência, com pós-doutorado ou sem diploma universitário, cada indivíduo tem suas competências, adequadas ao desempenho de suas atividades e responsabilidades. Não podemos esquecer que “gente” são seres humanos, unitários, individuais, e muitas vezes, individualistas. É necessário ter, em cada posição – nas lideranças ou no chão de fábrica –, pessoas com perfil adequado a cada função. É preciso capacitá-las e motivá-las a exercer suas atividades com comprometimento e alto desempenho, sozinhas ou em equipe.

Se analise a gestão de pessoas como um sistema de procedimentos sequenciais, iniciariamos com a captação de talentos, visando à construção de equipes eficazes. O entendimento do propósito de cada equipe e de seus respectivos membros desempenha um papel fundamental no alcance do êxito. Ao formar equipes, é essencial a seleção criteriosa das ferramentas apropriadas para essa finalidade. Esse processo se inicia com a escolha das plataformas de recrutamento adequadas, o estabelecimento de uma marca empregadora confiável e atraente para os candidatos, bem como a criação de uma experiência envolvente para os mesmos.

Após a integração dos talentos mais apropriados, a etapa subsequente consiste em treiná-los e auxiliá-los no aprimoramento de suas competências, de modo a atender às novas exigências do negócio. Investir em seu desenvolvimento também contribui para fortalecer a lealdade e o comprometimento. A criação da estrutura adequada para a equipe engloba a definição de processos, limites e uma estrutura de funcionamento sólida, o que, por sua vez, auxilia na elaboração de um plano estratégico para o sucesso e um modelo (VERGARA, 2016).

2.2 Pandemia e a necessidade de trabalho remoto

Quando ocorrem transformações significativas nos ambientes de trabalho devido a mudanças estruturais, como o aumento da participação das mulheres na força de trabalho e o

advento da computação, é comum demandar um período de tempo até que pesquisadores, incluindo economistas, psicólogos, sociólogos e outros acadêmicos, possam coletar dados para analisar os impactos dessas alterações. No contexto da pandemia, houve uma rápida adoção do trabalho remoto por parte dos empregadores, resultando em um aumento substancial na proporção de trabalhadores que passaram a realizar suas atividades exclusivamente fora do ambiente corporativo. Isso levou pesquisadores a investigar os efeitos do trabalho remoto tanto nos trabalhadores quanto na economia em geral. Muitos trabalhadores e empresas experimentaram benefícios reais com os arranjos de trabalho remoto, porém, simultaneamente, enfrentaram desafios e custos associados (ARAÚJO, LUA, 2021).

O trabalho remoto é uma modalidade de atividade profissional que permite aos trabalhadores desempenharem suas funções fora do tradicional ambiente de escritório. Essa abordagem é fundamentada na premissa de que a localização física não constitui um requisito indispensável para a realização bem-sucedida das tarefas laborais (LEITE, LEMOS, 2021).

O trabalho remoto foi submetido à regulamentação da Reforma Trabalhista (Lei 13.467/2017) que foi implementada em 2017, especificamente no âmbito dos artigos 75-A a 75-E da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), “Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo” (BRASIL, 2017).

Considerando-se os dados nacionais com relação ao trabalho remoto Barbosa Filho, Veloso e Peruchetti (2022) esclarecem que a possibilidade de trabalhar remotamente está correlacionada positivamente com o nível de escolaridade e a formalização do emprego. Além disso, observa-se que o salário médio dos trabalhadores com essa capacidade é mais que o dobro daqueles sem tal oportunidade (CASTRO, MOREIRA, 2021). As mulheres apresentam um maior potencial para o teletrabalho em comparação aos homens, e uma proporção superior de trabalhadores no setor público tem a capacidade de trabalhar remotamente em comparação com o setor privado. O potencial para o trabalho remoto é mais acentuado em regiões mais desenvolvidas, como as regiões Sul e Sudeste, em contraste com regiões de menor renda per capita, como as regiões Norte e Nordeste.

No que tange à efetiva adoção do trabalho remoto no país em 2020, observa-se uma maior implementação nos estados e regiões onde o potencial para o trabalho remoto era mais elevado. Portanto, a métrica de potencial de trabalho remoto empregada neste estudo demonstra consistência com os dados reais (CASTRO, MOREIRA, 2021). Em relação aos indivíduos, os

grupos com maior potencial para o teletrabalho foram aqueles que efetivamente adotaram essa modalidade com maior intensidade. Especificamente, as mulheres, pessoas brancas e de ascendência amarela, trabalhadores com maior nível de escolaridade e empregos formais foram os mais propensos a adotar o trabalho remoto, em conformidade com o potencial mais elevado desses grupos (BARBOSA FILHO *et al.*, 2022).

2.3 Trabalho remoto nas organizações

Conforme Chiavenato (2015), investigar sobre questões organizacionais traz uma maior clareza das circunstâncias desfavoráveis, influenciando negativamente a extensão da satisfação dos funcionários no meio organizacional.

Em contraposição ao modelo convencional no qual os colaboradores se deslocam diariamente até um escritório e ocupam uma mesa designada, os profissionais que optam pelo trabalho remoto têm a flexibilidade de executar suas atribuições e atingir suas metas em locais de sua escolha. Essa abordagem proporciona aos indivíduos a liberdade de planejar seus dias de modo a otimizar a convivência harmoniosa entre suas vidas profissionais e pessoais, permitindo que ambas se desenvolvam de forma integral (LEITE, LEMOS, 2021).

O trabalho remoto requer organização do tempo do colaborador que desempenha um papel fundamental neste contexto, e houve uma transformação cultural significativa na percepção do que constitui um ambiente de trabalho adequado, e o trabalho remoto se aproveitou dessa recente valorização da liberdade de escolha na localização de trabalho (FLORES *et al.*, 2021).

A flexibilidade no local de trabalho tem um impacto significativo nas atitudes dos funcionários em relação ao trabalho, à satisfação e ao desempenho no trabalho, conforme declarado em pesquisas anteriores. Foi demonstrado empiricamente que otimizar a flexibilidade no local de trabalho leva a uma maior satisfação no trabalho e a um melhor desempenho dos funcionários (FIGUEIREDO *et al.*, 2021; OIT, 2017). A implementação de acordos de trabalho remoto durante a pandemia de Covid-19 criou uma sensação de flexibilidade no trabalho, melhorando assim o equilíbrio entre vida profissional e pessoal e minimizando os limites entre trabalho e vida pessoal.

Em um cenário ideal, as organizações devem fornecer acordos de trabalho remoto como alternativa para seus funcionários. Oferecer opções de trabalho flexíveis que permitem aos funcionários escolher entre trabalhar em casa ou em seu local de trabalho normal pode servir

como uma resposta estratégica às mudanças nas circunstâncias epidêmicas. Além disso, conceder aos funcionários a capacidade de determinar suas horas de trabalho, dias de trabalho e dias de folga pode contribuir para um melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal para aqueles que trabalham remotamente. Consequentemente, a flexibilidade do trabalho surge como um elemento crucial nos arranjos e comportamentos de trabalho remoto (FLORES *et al.*, 2021).

Estudos realizados no Brasil mostraram uma tendência crescente entre as empresas do setor privado em integrar o trabalho remoto em suas operações. A pesquisa demonstrou que o objetivo do trabalho remoto é reduzir custos, aumentar a produtividade e melhorar a qualidade de vida geral dos trabalhadores. Isso é alcançado eliminando a necessidade de viajar e se alinhando aos princípios de responsabilidade social, particularmente no que diz respeito à inclusão social e digital de pessoas com deficiência (MELLO *et al.*, 2014 apud FILARDI *et al.*, 2020).

O sucesso da adoção e do gerenciamento do trabalho remoto está em vários fatores. Esses fatores incluem o fomento do trabalho remoto espontâneo, a realização de uma análise minuciosa do ambiente de trabalho, considerando o estilo de vida do trabalhador, o treinamento adequado, a promoção de atividades sociais, o incentivo à criatividade, a proatividade e a inovação, bem como a implementação gradual do trabalho remoto. Ao aderir a essas práticas, as organizações podem aumentar a probabilidade de implementar e gerenciar o trabalho com sucesso (GASPAR *et al.*, 2014; FILARDI *et al.*, 2020).

2.4 A gestão de pessoas, trabalho remoto e tecnologia

O trabalho remoto é o ato de realizar tarefas à distância, facilitado pelas modernas tecnologias de comunicação. Para esclarecer, o trabalho remoto ainda pode ocorrer dentro de um ambiente de escritório físico, desde que cumpra a exigência de ser facilitado por meios eletrônicos e fisicamente separado da supervisão gerencial direta (NOGUEIRA, PATINI, 2012).

A ocorrência de as reuniões dialógicas terem ocorrido pouco mais de dois anos após o início da pandemia levou a relatos retrospectivos, nos quais os participantes relembrou a sequência de ocorrências e sua percepção dos vários momentos encontrados. Desde a transição repentina para o trabalho remoto obrigatório, acompanhada pelas restrições impostas para proteger os limites pessoais e organizar o trabalho, até o ajuste das interações para o ambiente virtual, os obstáculos de adaptação alinhados a essas fases (MEIRA, 2023).

O autor revela que as experiências acima mencionadas geraram uma profunda

contemplação e indagações sobre a maneira pela qual os participantes se comportaram durante o período de reclusão social, bem como as ramificações da invasão do trabalho em seu bem-estar físico, mental e interpessoal. Evidentemente, as circunstâncias que eles encontraram em conjunto com uma ocorrência cataclísmica deram origem a conjunturas emblemáticas em que valores, condutas, prioridades e até mesmo a essência do trabalho e suas trajetórias profissionais dentro das organizações foram examinados.

Conforme Leite e Lemos (2021), a função central da gestão de pessoas, independentemente do nível de distância, permanece consistente, abrangendo a dupla responsabilidade de inspirar funcionários e orquestrar recursos para promover um desempenho exemplar. Portanto, as tarefas fundamentais executadas pelos gerentes permanecem inalteradas; a alteração está na maneira como essas tarefas são executadas. Vários gerentes expressam apreensão em relação ao gerenciamento de suas equipes quando o contato visual é inatingível. O conceito de presenteísmo, referente à obrigação de estar fisicamente presente no local de trabalho, é frequentemente considerado indispensável para uma produtividade ideal. No entanto, dados sobre produtividade durante a pandemia ilustraram que os indivíduos são capazes de atingir níveis comparáveis de produtividade sem a imposição de monitorar o tempo gasto no trabalho ou sua presença física.

No ambiente de trabalho contemporâneo, a implementação do *home office* conquistou um apoio significativo, estabelecendo-se como uma realidade predominante na maioria das empresas. Atualmente, várias organizações adotam modelos de trabalho remoto ou híbrido, oferecendo aos funcionários a flexibilidade de trabalhar em casa. Dentro dessa estrutura, equipes completas ou parciais realizam suas tarefas remotamente, de forma esporádica ou permanente.

O surgimento do paradigma do “novo normal” levanta questões sobre o gerenciamento eficaz da equipe à luz da distância física. As preocupações com o monitoramento do trabalho, a produtividade dos funcionários e a utilização adequada dos recursos corporativos, embora válidas, refletem um legado de práticas enraizadas em comando e controle, que são mais emblemáticas das configurações *off-line*.

Diante desse cenário, é imperativo adotar uma abordagem renovada para a visão de trabalho, relacionamentos interpessoais e liderança remota. A transição para esse novo modelo não apenas apresenta desafios, mas também oferece uma oportunidade significativa de redefinir os fundamentos da liderança, priorizando autonomia, responsabilidade e colaboração (LEITE, LEMOS, 2021).

Embora o trabalho remoto possa ser uma novidade para muitos, de acordo com Figueiredo *et al.* (2021), o conceito de teletrabalho foi introduzido nos Estados Unidos durante a década de 1970, durante um período caracterizado pela crise econômica. Esse fenômeno foi impulsionado pelas repercussões de uma crise do petróleo, que levou a um aumento significativo nos custos de recursos energéticos e no congestionamento no setor de transporte, vale ressaltar que ele já ganhou popularidade em várias empresas, principalmente aquelas de origem estrangeira e no setor de tecnologia. Muitas dessas empresas operam com equipes totalmente remotas espalhadas por diferentes países, subordinadas a um escritório central localizado em outro lugar. A tecnologia disponível há muito tempo facilita esse formato de trabalho não presencial com eficiência.

De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2013 *online*) há benefícios associados ao teletrabalho:

[...] existe uma grande quantidade de evidências que demonstram que os trabalhadores tendem a ser mais produtivos e trabalhar mais horas que seus colegas que trabalham no escritório. Em primeiro lugar, aumenta a satisfação pessoal do empregado: livres da agitação diária de ter que percorrer longas distâncias, os trabalhadores podem encontrar mais facilmente um equilíbrio entre a vida privada e o trabalho e o tempo que perderiam parados no trânsito pode ser dedicado a trabalhar para a empresa. Os estudos demonstram que o teletrabalho reduz a rotatividade de pessoal, o que se traduz em economia de milhares de dólares em custos de formação e contratação de novos empregados. A flexibilidade de horário oferece a possibilidade aos teletrabalhadores de encarregar-se das obrigações familiares, cumprir suas obrigações ou programar suas reuniões sem perder um dia completo de trabalho. O teletrabalho também permite que os empregadores economizem dinheiro com o consumo de energia, bens imóveis ou custos de realocização.

No Quadro 1, lista-se os pontos positivos aos colaboradores, demonstrando que o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, traz uma maior eficácia e menos rotatividade. Contudo, a flexibilidade é outro fator relevante, que pode aumentar a satisfação e o engajamento, já em termos de economia, podemos salientar a redução no consumo de energia, diminuição de necessidade espaço físico para o empregador, que vem contribuir para uma abordagem sustentável e eficiente.

Quadro 1 – Pontos positivos para colaboradores e empregadores.

Equilíbrio Colaborador	Flexibilidade Colaborador	Economia Empregador
Ao trabalhar remotamente, os profissionais conseguem encontrar um equilíbrio mais efetivo entre vida pessoal e profissional, utilizando o tempo que antes era perdido no trânsito para se dedicar às atividades relacionadas ao trabalho. Esse ganho de tempo não apenas contribui para a eficácia individual, mas também tem implicações positivas na rotatividade de pessoal. Estudos indicam que o teletrabalho reduz a taxa de <i>turnover</i> ¹	A flexibilidade de horários proporcionada pelo teletrabalho é outro fator significativo. Os trabalhadores remotos têm a capacidade de conciliar suas responsabilidades familiares, cumprir obrigações pessoais e agendar reuniões de maneira mais eficiente, sem a necessidade de perder um dia inteiro de trabalho. Essa flexibilidade não apenas contribui para a qualidade de vida dos funcionários, mas também pode aumentar a satisfação e o engajamento no trabalho	Em termos de economia a redução do consumo de energia, a diminuição da necessidade de espaço físico (bens imóveis) e a economia nos custos de realocação são mencionados como aspectos positivos para as empresas. Essas economias não apenas influenciam diretamente os gastos operacionais, mas também podem contribuir para uma abordagem mais sustentável e eficiente do ponto de vista empresarial.

Fonte: Elaborado a partir de dados da OIT (2013).

Diante desse contexto, algumas diretrizes para o gerenciamento total ou parcial de equipes remotas. Em primeiro lugar, o estabelecimento de objetivos SMART (específicos, mensuráveis, alcançáveis e com limite de tempo) fornece aos funcionários clareza sobre as expectativas de seus resultados dentro de um determinado prazo. É essencial priorizar o resultado, promovendo autonomia e responsabilidade (FOREMAN, 2016).

Em relação aos procedimentos gerenciais, o agendamento de datas e horários predeterminados para reuniões exclusivas com cada funcionário no escritório doméstico, com intervalos adequados, contribui para uma comunicação eficaz. Evitar convites inesperados reduz a apreensão dos funcionários e promove um ambiente baseado na confiança. A criação de formulários pré-reunião permite uma abordagem mais concisa e eficiente (FECK, 2022).

Além disso, a gerência deve praticar a escuta ativa, demonstrando tolerância e incentivo ao abordar as preocupações e dificuldades dos funcionários. O estabelecimento de uma agenda predeterminada para reuniões de grupo permite momentos de interação, permitindo que cada membro da equipe compartilhe suas atividades e emoções. Manter a equipe informada sobre as estratégias da empresa de forma inclusiva, acomodando funcionários presenciais e remotos, evita sentimentos de exclusão (FOREMAN, 2016).

Segundo Cavalcante Júnior *et al.* (2022) é imperativo enfatizar que a gestão de pessoas

¹ Indicador que mede a taxa de rotatividade de colaboradores em uma empresa.

exige a resolução não apenas das dificuldades relacionais individuais, coletivas e interpessoais, mas também da otimização dos gastos e da melhoria dos resultados, tanto para o estabelecimento quanto para os indivíduos dentro dele. Os indivíduos desempenham um papel significativo no triunfo organizacional quando são adequadamente supervisionados e também podem exercer uma influência substancial na queda organizacional quando suas expectativas e necessidades permanecem insatisfeitas.

Conforme Nogueira e Patini (2012), no campo do trabalho remoto, a tecnologia desempenha um papel fundamental tanto na delimitação das tarefas a serem realizadas à distância quanto na facilitação da interação entre o supervisor e o funcionário. Certas atividades podem ser executadas em instalações compartilhadas situadas em um país, mas atendendo às necessidades de várias outras nações. Por exemplo, a central de assistência de uma empresa fornece suporte a usuários de computador que simplesmente precisam de conhecimento do hardware ou software empregado, proficiência no idioma relevante e disponibilidade em horários de acordo com a programação do usuário. Independentemente de sua localização geográfica, esses indivíduos são capazes de desempenhar suas funções com eficácia.

No entanto, Estrada (2014), aponta várias desvantagens encontradas pelo funcionário dentro desse modelo de trabalho como o isolamento social devido à falta de interação presencial, a necessidade de um ambiente estruturado para o funcionário trabalhar fora da organização, a dificuldade de concentração devido ao ambiente não favorável, o distanciamento do funcionário com a organização dificultando assim a ascensão de carreira, além do aumento da carga horária devido a necessidade de produtividade, assim como a dificuldade de demonstrar acidentes de trabalho e por fim o aumento de despesas com energia, água e equipamentos.

O trabalho remoto apesar de suas vantagens apresenta uma série de desafios dentro das organizações. De acordo com Pinel (2012), a falta de lealdade do funcionário para com a empresa, além das objeções de alguns sindicatos que podem ver o trabalho remoto como uma ameaça devido à falta de leis específicas sobre o trabalho remoto. Outro desafio importante é o aumento da vulnerabilidade de dados e recursos, já que o acesso a essas informações ocorrem fora do ambiente da organização e por fim o aumento de custo a curto prazo, em relação à infraestrutura necessária para realização das tarefas remotas que depende grandemente da tecnologia.

Num cenário global marcado por transformações rápidas e adaptações constantes, a gestão de pessoas assume um papel central na busca por eficiência, satisfação e resultados

organizacionais. O contexto contemporâneo, destacado pelos textos anteriores, coloca em evidência a interconexão entre a gestão de pessoas, o trabalho remoto e o papel crucial da tecnologia.

A ascensão do trabalho remoto trouxe consigo a necessidade de redefinir práticas de gestão de pessoas. A mudança do paradigma tradicional de gestão, baseado em controle e presença física, para um modelo mais flexível e centrado em resultados, demanda novas abordagens. O estabelecimento de objetivos SMART, conforme proposto por Foreman (2016), emerge como uma estratégia eficaz para proporcionar clareza e alinhamento nas expectativas de desempenho dos colaboradores em ambientes remotos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo científico adotou uma abordagem de pesquisa bibliográfica exploratória. O objetivo principal era investigar e analisar as relações entre a gestão de pessoas, o trabalho remoto e a tecnologia, considerando as tendências contemporâneas no ambiente organizacional. A metodologia visou explorar, interpretar e sintetizar as informações disponíveis na literatura, proporcionando uma compreensão abrangente dessas interações (KLEIN, 2015).

O autor descreve que a pesquisa bibliográfica exploratória buscou revisar de maneira abrangente a literatura disponível sobre gestão de pessoas, trabalho remoto e tecnologia, identificando conceitos fundamentais, teorias, práticas e tendências. Para isso, realizou-se uma revisão sistemática de artigos científicos, livros, de bibliotecas virtuais e periódicos científicos.

A coleta e seleção de dados concentraram-se em reunir informações relevantes para sustentar as análises e argumentos propostos. Para garantir a confiabilidade e atualização dos dados, foram utilizados critérios rigorosos de seleção, priorizando fontes confiáveis, como artigos da plataforma SciELO, acervo da Biblioteca da UFMS, livros de alguns autores como: Barros Neto, Bichuetti, Chiavenatto, entre outros, site da OIT – Organização Internacional do Trabalho, Revistas Brasileiras como de Administração, Economia, Saúde, etc (VERGARA, 2016).

Na etapa de análise e interpretação dos dados, realizou-se uma análise crítica dos dados coletados, identificando padrões, tendências e correlações entre a gestão de pessoas, o trabalho remoto e a tecnologia. Isso envolveu a aplicação de técnicas analíticas, como categorização, comparação e síntese, para interpretar os dados e inferir conclusões.

3 CONCLUSÕES

As diretrizes gerenciais ressaltam a importância de comunicação eficaz e agendamento planejado de reuniões, reconhecendo a necessidade de construir confiança e minimizar a ansiedade dos colaboradores. A escuta ativa, mencionada como prática essencial, contribui para o entendimento das preocupações e dificuldades individuais, promovendo um ambiente de trabalho mais inclusivo.

A gestão de pessoas, conforme abordada por Cavalcante Júnior *et al.* (2022), não se restringe apenas às dinâmicas interpessoais, mas integra a otimização de gastos e a busca pela melhoria dos resultados organizacionais. Nesse contexto, a gestão eficaz de equipes remotas não apenas visa a satisfação individual, mas também busca maximizar a eficiência global da empresa.

A tecnologia, como apontado por Nogueira e Patini (2012), desempenha um papel vital na viabilização e otimização do trabalho remoto. Ferramentas digitais possibilitam a delimitação de tarefas, a interação eficiente entre gestores e colaboradores, e a execução de atividades de forma eficaz, independentemente da localização geográfica. A tecnologia não é apenas uma facilitadora operacional, mas uma catalisadora da produtividade em ambientes virtuais.

Nesse contexto interligado, a gestão de pessoas, o trabalho remoto e a tecnologia formam um tripé estratégico para as organizações modernas. O desafio da liderança contemporânea é harmonizar a busca por resultados concretos com a promoção do bem-estar individual, reconhecendo o potencial transformador da tecnologia na redefinição dos modelos de trabalho e na criação de ambientes virtuais colaborativos e eficientes.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, T. M. de; LUA, I.. O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 46, p. 27, 2021.
- BARBOSA FILHO *et al.*. Trabalho Remoto no Brasil. **Revista Brasileira de Economia**. v. 76 n° 4, 349-378, 2022.
- BARROS NETO, J. P.. **Gestão de Pessoas 4.0**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2022.
- BICHUETTI, L. B.; BICHUETTI, J. L.. **Gestão de pessoas não é com o RH**. 3. São Paulo: Saint Paul, 2020.
- BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de Julho de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Brasília, DF, (2017). Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13467.htm. Acesso em 10 nov. 2023.

CASTRO, N. R.; MOREIRA, G. C.. Quem trabalhou remotamente no Brasil? Desigualdades evidenciadas pela pandemia. **Nova Economia**, v. 31, n. 3, p. 899–927, 2021.

CAVALCANTE JÚNIOR *et al.*. Novas tendências da gestão de pessoas nas organizações após a pandemia da covid-19. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, v. 6, n. 1, 2022.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. 5^o ed. São Paulo: Manole, 2015.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5^a ed. São Paulo: Atlas, 2020.

ESTRADA, M. M. P.. **Teletrabalho & Direito: o trabalho a distância e sua análise jurídica em face aos avanços tecnológicos**. Curitiba: Juruá, 2014.

FECK, N. V.. **Mudança nas práticas de gestão de pessoas com o trabalho remoto: sob a ótica de gestores do setor público**. 33 f., il. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) — Universidade de Brasília, Brasília, 2022.

FIGUEIREDO, E. *et al.*. Teletrabalho: contributos e desafios para as organizações. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Brasília, v. 21, n. 2, p. 1427-1438, 2021.

FILARDI, F. *et al.*. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 1, p. 28–46, 2020.

FLORES *et al.*. O clima organizacional e o trabalho remoto. **Anais da XV Mostra Científica do Cesuca**, 2021.

FOREMAN, J. W.. **Data smart: usando data science para transformar informação em insight**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

KLEIN, A. Z. *et al.*. **Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática**. São Paulo, SP: Atlas, 2015.

LEITE, A. L.; LEMOS, D. C.. Gestão de pessoas e o teletrabalho: desafios e possibilidades. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília 72 (2) 330-359, 2021.

MEIRA, K. B.. **O trabalho remoto compulsório durante a pandemia da covid-19: as experiências de gestores na perspectiva das teorias do redesenho do trabalho**. Mestrado Psicologia. Pontifícia Universidade Católica de Campinas, 2023.

NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C.. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n.4, p.121-152, 2012.

OIT. Organização Internacional do Trabalho. **Vantagens do trabalho à distância**. 2013.

Disponível em: https://www.ilo.org/global/docs/WCMS_243988/lang--en/index.htm. Acesso em: 05 nov. 2023.

PINEL, M. de F. L.. **Teletrabalhador**. 2012. Disponível em:

<http://www.teletrabalhador.com/index.html>. Aceso em: 02 jan. 2024.

TELES, L.. **Os 10 papéis do líder e como executá-los**. 2023. Disponível em:

<https://criarh.com.br/papeis-do-lider>. Acesso: 09 set. 2023.

VERGARA, S. C.. **Gestão de pessoas**. 16^a ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VERGARA, S. C.. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16^a ed. São Paulo: Atlas, 2016.