



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

JÉSSICA GONTIJO DE AQUINO

**SUPERVISÃO DE USUÁRIOS DE TELETRABALHO:
desafios do gerenciamento a distância**

Brasília – DF

2015

JÉSSICA GONTIJO DE AQUINO

**SUPERVISÃO DE USUÁRIOS DE TELETRABALHO:
desafios do gerenciamento a distância**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutora, Tatiane Paschoal

Brasília – DF
2015

Aquino, Jéssica Gontijo de.

Supervisão de usuários de teletrabalho: desafios do gerenciamento a distância / Jéssica Gontijo de Aquino. – Brasília, 2015.

63 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2015.

Orientador: Prof^a. Dra. Tatiane Paschoal, Departamento de Administração.

1. Competências gerenciais. 2. Liderança. 3. Práticas de gestão.

JÉSSICA GONTIJO DE AQUINO

**SUPERVISÃO DE USUÁRIOS DE TELETRABALHO:
desafios do gerenciamento a distância**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Jéssica Gontijo de Aquino

Prof^a. Dra. Tatiane Paschoal
Professora-Orientadora

Prof. Dr. Marcus Vinicius Soares
Siqueira
Professor-Examinador

Prof^a. Ma. Natasha Fogaça
Professora-Examinadora

Brasília, 20 de Novembro de 2015

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por seu amor e bondade inigualáveis.

A minha família, por tornar esse momento possível e por ter me ensinado pelo exemplo o significado de respeito, integridade, gratidão, compaixão.

Aos meus grandes amigos, que tenho encontrado e reencontrado, por terem me dado a oportunidade de conviver e aprender com cada um deles.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus, pelo seu amor incondicional, pelas bênçãos recebidas a cada dia e por me conceder força de vontade e determinação para a realização deste projeto.

Agradeço a minha família pelo apoio, por acreditar no meu potencial e pela paciência durante todo o processo de elaboração deste trabalho.

Agradeço aos meus amigos por entenderem a minha ausência e me darem força para continuar.

Agradeço a minha orientadora, Tatiane Paschoal, por todo o suporte, disponibilidade e os direcionamentos que foram essenciais para o meu projeto.

Agradeço também aos servidores que se dispuseram a participar deste estudo.

E finalmente agradeço a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação.

Muito obrigada!

“Onde quer que você vá, vá com todo o coração. “
(Confúcio)

RESUMO

A barreiras de espaço e tempo que antes nos limitavam, romperam-se com o surgimento da globalização e com os avanços tecnológicos. As organizações viram nisso uma oportunidade para a implementação de novas formas de trabalho que não precisassem estar tão rigidamente ligadas ao ambiente físico da empresa, que pudessem ser exercidas em outro ambiente, cidade ou país, como é o caso do teletrabalho. Porém, com o surgimento de um arranjo de trabalho que se diferencia do tradicional, naturalmente surge uma série de desafios à serem encarados pela organização, em especial pelos gestores desses trabalhadores. Esse estudo teve como objetivo principal identificar os desafios para o gerenciamento de colaboradores que trabalham com arranjo de teletrabalho. Para a coleta dos dados, foi aplicado um questionário com questões abertas e fechadas construído a partir de estudos científicos sobre o tema. No total, a pesquisa contou com uma amostra de vinte gestores de usuário de teletrabalho de uma empresa pública de tecnologia da informação. Os resultados apontaram para alguns desafios principais no gerenciamento de teletrabalhadores que são a dificuldade de controle e acompanhamento do teletrabalhador, de comunicação, de delimitação de um perfil de teletrabalhador bem como a sua preparação para exercer o seu trabalho, das mudanças na cultura organizacional e da integração do teletrabalhador com a equipe. Esses resultados podem ser extremamente importantes para empresas que tenham o interesse em implantar o arranjo de teletrabalho. Sugere-se que estudos futuros contemplem as lacunas encontradas na presente pesquisa.

Palavras-chave: Competências gerenciais. Liderança. Práticas de gestão.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Atributos de competências associadas à figura do líder no contexto atual	27
Quadro 2 – Principais estilos de liderança segundo os executivos pesquisados....	29
Quadro 3 – Conceituação de liderança.	40
Quadro 4 – Aspectos presentes no gerenciamento de teletrabalhadores.....	50
Quadro 5 – Aspectos presentes no gerenciamento tradicional.	51
Quadro 4 – Desafios do gerenciamento de teletrabalhadores.	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Grau de satisfação quanto a experiência com o gerenciamento de teletrabalhadores:.....	39
Tabela 2 – Competências de um líder no mundo atual:	43
Tabela 3 – Competências de um gestor de teletrabalhador:.....	48
Tabela 4 – Enfrentando os desafios do gerenciamento de teletrabalhadores:.....	56

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	93
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1	Teletrabalho.....	17
2.2	Liderança.....	19
2.2.1	Definições de liderança	20
2.3	Competências gerenciais	22
2.4	Gerenciamento do teletrabalho	27
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	32
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	32
3.2	Caracterização da organização	32
3.3	População e amostra.....	33
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	34
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	35
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	36
4.1	Experiência com o gerenciamento de teletrabalhadores	32
4.2	Conceituação do construto liderança.....	32
4.3	Competências do líder no mundo atual	33
4.4	Competências para gerenciamento de usuários de teletrabalho	34
4.5	Diferenças no gerenciamento de trabalhadores em arranjos tradicionais de trabalho e teletrabalhadores.....	47
4.6	Desafios do gerenciamento de teletrabalhadores	50
4.7	Enfrentando os desafios do gerenciamento de teletrabalhadores.....	53
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	56
	REFERÊNCIAS.....	58
	APÊNDICES.....	60
	Apêndice A – Questionário.....	61

1 INTRODUÇÃO

O teletrabalho surgiu como uma necessidade para as mudanças que vinham ocorrendo e alterando a forma de vida da população e funcionamento das próprias organizações. A globalização e o avanço da tecnologia desfizeram as barreiras de espaço e tempo que antes limitavam o mercado. O teletrabalho, em uma definição mais geral, consiste em uma nova forma de organização do trabalho, desempenhado fora do ambiente físico da organização por meio da tecnologia de informação (BELZUNEGUI *et. al.*, 2014).

De acordo com a pesquisa de 2011 da Ipsos, terceira maior empresa de pesquisa e inteligência de mercado do mundo, para a qual foram coletados dados em 24 países dos seis continentes, um em cada cinco trabalhadores pelo mundo teletrabalham com frequência. Além disso, 7% dos trabalhadores trabalham de casa todos os dias. No Brasil, apenas 28% dos entrevistados declararam que precisam de fato estar em seu ambiente de trabalho para que suas atividades sejam executadas.

De acordo com dados de 2014 da Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT), existem em torno de 12 milhões de teletrabalhadores no Brasil e cerca de 43% das empresas já adotaram modelos de *home-office*. Apesar de estar em crescimento no Brasil, ainda há poucos dados sistemáticos sobre o teletrabalho no país.

Se com a Revolução Industrial a tendência dos detentores dos meios de produção era levar os trabalhadores do meio rural para a cidade, reunindo-os em um mesmo espaço e fazendo com que os mesmos executassem atividades similares, o teletrabalho agora surge dispersando os funcionários, que já não trabalham no mesmo ambiente (BARUCH, 2000).

Essa mudança no formato do trabalho, com atividades sendo executadas a distância, começa a exigir do funcionário um novo perfil profissional. Um funcionário que antes trabalhava dentro do ambiente organizacional não está necessariamente preparado para um trabalho que, segundo Barros e Silva (2010), exige certo grau de autonomia na execução das atividades, pode gerar dificuldade em manter uma visibilidade

profissional e pode requerer um maior esforço para conciliar a vida doméstica com o trabalho.

Mas não são só os teletrabalhadores que começam a apresentar um perfil diferenciado. Os seus supervisores também precisam se adaptar às novas organizações e arranjos de trabalho e estar cientes dessas novas demandas do trabalhador para poderem adotar uma nova postura. Se antes os gestores só precisavam supervisionar seus subordinados em um ambiente de trabalho comum, agora eles precisam supervisionar o trabalho de pessoas que podem estar desenvolvendo suas atividades a alguns quilômetros, em outra cidade ou até mesmo em um outro país (BERGUM, 2009).

Ao adotar o teletrabalho, os gestores devem considerar que essa nova forma de organização do trabalho apresenta características particulares que exigem trabalhadores com competências um pouco diferenciadas, mas que podem ser decisivas para o sucesso desse arranjo.

Uma das principais barreiras para o teletrabalho, de acordo com Bergum e Selvik (2005), é a percepção do líder a respeito de seu controle sobre o grupo. Ele já não consegue observar minuciosamente o seu subordinado, precisando agora apostar na confiança. Pyoria (2011) diz que o gestor precisa passar a se preocupar com o desempenho do funcionário sem controlar os comportamentos mais específicos relacionados às tarefas.

Segundo Godoy e D'Amelio (2012, p. 622)

Os padrões culturais de comportamento e as relações de poder com os diversos atores da cadeia produtiva, em especial com as equipes de trabalho, foram afetados profundamente, exigindo dos líderes preparação para respostas em novas bases.

Segundo Costa (2005, p. 4), “os indivíduos adequados ao teletrabalho são aqueles seguros, independentes, confiáveis, automotivados, capazes de gerir seu tempo e determinar prioridades de maneira adequada”. Apesar dessas serem características geralmente exigidas também de colaboradores que trabalham no ambiente organizacional, uma ênfase maior pode ser dada a elas quando o colaborador trabalha a distância e é o gestor o responsável por garantir isso.

Há várias pesquisas relacionadas às competências ideais ou adequadas para um profissional de teletrabalho, mas muito pouco é encontrado quando se fala do novo papel do seu supervisor.

Se, por um lado, é um arranjo que atende a novas tecnologias, também impõe desafios às tradicionais formas de gestão nas organizações. Frente a tal cenário, este trabalho se propõe a responder a seguinte pergunta: Qual é a visão dos supervisores sobre o gerenciamento de teletrabalhadores?

Os objetivos específicos consistem em: (1) identificar as principais competências necessárias para supervisionar os usuários do teletrabalho sob a ótica dos gerentes; (2) identificar as principais diferenças na supervisão de usuários e não usuários do teletrabalho sob a ótica dos gerentes; (3) identificar os principais desafios associados ao teletrabalho com os quais os gerentes precisam lidar.

Uma contribuição desse trabalho, do ponto de vista social, é que ao disponibilizar informações sobre as opiniões dos gestores da organização quanto aos desafios que eles têm enfrentado, seria possível discutir, no âmbito da organização, alternativas para esses entraves, como preparação dos gestores frente às novas organizações do trabalho, reavaliação de práticas organizacionais, entre outros aspectos. Isso indiretamente possibilitaria uma melhora nos serviços prestados à população e ao serviço público.

Do ponto de vista institucional, a presente pesquisa busca fazer um diagnóstico dos desafios com os quais a organização precisa lidar para uma efetiva gestão de teletrabalhadores, podendo trazer, com isso, melhores resultados nas atividades executadas por eles, além de providenciar mais informações acerca de possibilidades para supervisão de teletrabalhadores. Segundo Snyder (2012), se corretamente gerenciada, uma força de trabalho em arranjo de teletrabalho afetará de forma positiva tudo, desde a economia e o ambiente de trabalho até o próprio trabalhador, que terá maior autonomia sobre seu trabalho.

Com relação ao ponto de vista acadêmico, a pesquisa uma das contribuições do trabalho é cobrir lacunas, pois poucas são as pesquisas sobre o teletrabalho no Brasil, principalmente quando o enfoque é nos supervisores dos usuários de teletrabalho. De acordo com Barros e Silva (2010), apesar de alguns pesquisadores terem estudado ou estarem estudando as consequências de novas práticas de flexibilização do

trabalho, no qual se inclui o teletrabalho, ainda não há um consenso quanto aos efeitos dessas práticas na sociedade, nas organizações e nos indivíduos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, é apresentado o referencial teórico que embasou e guiou a pesquisa. São abordados aspectos da contextualização e conceituação do teletrabalho e seus principais desafios, bem como a conceituação de liderança e alguns dos principais modelos.

2.1 Teletrabalho

O teletrabalho, especialmente no Brasil, é um tema relativamente recente. Na segunda metade dos anos 70, devido a uma maior disponibilidade de tecnologia aliado à crise do petróleo, aumento de problemas no trânsito em grandes metrópoles e também à uma maior inserção de mulheres no mercado de trabalho surgiu o teletrabalho que já começou a ser considerado como uma alternativa atrativa para as organizações pelo mundo. Mas só em 1990 que ele começa a ganhar força, em especial nos países mais desenvolvidos, devido ao grande desenvolvimento e massificação de tecnologia de informática e de telecomunicações (TICs) (COSTA, 2007; DI MARTINO e WIRTH, 1990).

Segundo Baruch (2000), apesar do teletrabalho já ter sido discutido por algumas décadas, não se chegou a uma definição universal. Não há nem mesmo um acordo quanto ao termo a ser utilizado para designar essa modalidade de trabalho. No Brasil é possível encontrar referência a teletrabalho, trabalho remoto, trabalho a distância, mas na língua inglesa são ao menos seis conceitos com significado muito similar, usados muitas vezes para designar a mesma coisa (BARUCH, 2000).

A partir de uma análise de cerca de 50 definições de teletrabalho chegaram-se a três conceitos principais, presentes em quase todas as definições: organização, localização e tecnologia. Mais de 60% das definições analisadas baseiam-se numa combinação de ao menos dois desses conceitos (DI MARTINO e WIRTH, 1990).

De acordo com Nilles (1994 apud KURLAND e COOPER, 2002), o teletrabalho envolve trabalhar fora do ambiente de trabalho convencional e utilizar da tecnologia para se comunicar com a organização. Para Di Martino e Wirth (1990), o teletrabalho

combina o uso de tecnologias de informação e comunicação com o conceito de local de trabalho flexível.

Segundo Baruch (2000), o termo teletrabalho passou por um processo evolutivo que ampliou o seu significado original de trabalho em casa, ou *home-office*, para incluir formas mais complexas. Atualmente o termo é cada vez mais utilizado para se referir a diferentes combinações de trabalho em escritórios centrais, na instalação do cliente, em escritórios satélites e em casa.

Apesar disso, na maioria dos casos o teletrabalho ainda é exercido na própria casa do funcionário. Esse inclusive já não é um fenômeno novo, já que na era pré-industrial um número grande de pessoas trabalhava em casa ou em algum lugar perto dela, como oficinas de artesanato, na própria terra local. Com a revolução industrial as pessoas acabaram se afastando de suas casas, sendo levadas para trabalhar em fábricas ou escritórios, de modo que acabaram se concentrando no ambiente organizacional. Hoje começamos a ver uma tendência inversa, onde as pessoas estão começando a exercer suas atividades em seu próprio domicílio, seja como fornecedor terceirizado, *freelancer* em empresas de bens e serviços ou como funcionário que trabalha através de ligações eletrônicas para uma organização remota (BARUCH, 2000).

E o que faz as empresas adotarem ou expandirem o teletrabalho? De acordo com Baruch (2000), há várias razões para isso, mas a principal está relacionada à redução dos custos fixos. Kurland e Cooper (2002) complementam dizendo que além de buscar economizar recursos financeiros e estar de acordo com a legislação, já que no Estados Unidos por exemplo há leis relacionados ao controle da poluição e inserção de pessoas com deficiência nas organizações, as organizações também o adotam como uma tentativa de melhorar a disposição de ânimo e produtividade dos seus funcionários. Barros e Silva (2010) ainda citam a retenção de talentos e melhoria da qualidade de vida dos funcionários e Baruch (2000) lembra ainda que com o teletrabalho mais pessoas podem ser contratadas ou mantidas, como pais solteiros, pessoas que possuem filho pequeno e buscam uma segunda renda, pessoas prestes a se aposentarem e pessoas com deficiência, que anteriormente poderiam estar indisponíveis para o emprego.

Para os teletrabalhadores, as maiores vantagens desse arranjo de trabalho, segundo Mann *et. al.* (2000), foram a maior liberdade e flexibilidade, melhor ambiente de

trabalho, menos distrações, menor custo. Di Martino e Wirth (1990) também citam a flexibilidade, a eliminação de gastos, como o de deslocamento, a redução das distrações, que colaboram para uma concentração e produtividade maior, além da autonomia relativa.

Segundo Mann *et. al.* (2000) e Kurland e Cooper (2002), as principais desvantagens para os teletrabalhadores são o isolamento social, pelo fato do funcionário perder muito do contato e dos relacionamentos que ele tinha no ambiente organizacional, o aumento da jornada de trabalho, já que há uma maior dificuldade de se separar o tempo para atividades pessoais e de trabalho, a falta de suporte, a impossibilidade de faltar por motivo de doença e a dificuldade de progresso na carreira, pelo fato dos trabalhadores acreditarem que por não estarem fisicamente presentes no ambiente de trabalho, eles possuem uma menor visibilidade, o que diminui suas chances de ascensão na empresa.

São dois os grandes desafios do teletrabalho: além da preocupação dos funcionários com o isolamento profissional anteriormente citado, há a resistência dos supervisores em gerenciar funcionários que não podem ser fisicamente observados (KURLAND e COOPER, 2002).

2.2 Liderança

Com base em um dos grandes desafios do teletrabalho, que é justamente a dificuldade dos supervisores em gerenciar trabalhadores que não estão no seu campo de visão (KURLAND e COOPER, 2002), mostra-se essencial apontar aspectos gerais sobre liderança.

Segundo Malvezzi (2014), a liderança foi inicialmente observada na influência de sacerdotes e pajés sobre a sociedade, sendo então entendida como uma força divina. As poucos ela começou a se mostrar mais como um poder proveniente da interação e não de propriedades pessoais.

Com as ebulições políticas que ocorreram na sociedade desde o século XVII, o surgimento do Iluminismo e o desenvolvimento da observação sistemática na produção de conhecimento científico, segundo Malvezzi (2014, p. 418) “a liderança foi

enriquecida pelo reconhecimento de características aprendidas pela experiência de comando em grupos diversos e pela convivência social”.

Foi com a força da crescente complexidade da sociedade, impulsionada pelo processo de industrialização após a Primeira Guerra Mundial, que a pesquisa científica da liderança recebeu novas contribuições significativas. A compreensão acerca da liderança começou a se mostrar de grande interesse para os Governos, empresas, instituições, que procuraram aprender sobre a influência que de fato poderia ser exercida sobre pessoas e equipes, em uma sociedade que estava se tornando cada vez mais urbana e que se diferenciava em grupos muitas vezes com interesses opostos e valores diversificados (MALVEZZI, 2014). Segundo Sant’anna *et. al.* (2012), essas contribuições resultaram em uma série de teorias e abordagens que buscam compreender o fenômeno da liderança e também propor formas efetivas para que ele se desenvolva.

2.2.1 Definições de Liderança

O termo liderança não é uma expressão nova, ela vem sendo investigada há bastante tempo e conseqüentemente possui diversas interpretações. Para que se tenha uma noção mais abrangente do significado deste construto, é importante que se analise o conjunto de pontos de vista que foram gerados no decorrer do tempo (BERGAMINI, 1994).

Segundo Bergamini (1994), apesar de algumas divergências entre os pesquisadores, há dois aspectos que costumam estar presentes na definição do termo liderança. O primeiro é o de considerar a liderança como um fenômeno grupal, onde são necessárias duas pessoas ou mais para existir. O outro aspecto é de que há influência intencional do líder sobre seus liderados.

Segundo Maximiano (2000), liderança é um termo difícil de ser definido, geralmente é mais fácil indicar uma pessoa que tenha liderança, do que dizer o que o termo significa de fato. Além disso, é um conceito que acaba se diferenciando de pessoa para pessoa e grupo para grupo.

Maximiano (2000, p.388) define liderança como quando uma pessoa, no caso o líder, “consegue conduzir as ações ou influenciar o comportamento das pessoas B, C, D etc.”, sendo que esse processo pode ocorrer entre grupos também.

Malvezzi (2014) também comenta sobre o desafio que é a definição de liderança. Inclusive ele não adota nenhuma definição específica do termo, apenas cita uma formulação genérica mais como forma de referência descritiva do que como conceito. Segundo Malvezzi (2014, p.422)

A liderança consiste na influência efetiva por parte de indivíduos sobre outros para direcionar e regular o comportamento dos outros em prol de alguma ação coletiva no espaço social ao qual ambos, influenciador e influenciado, pertencem.

Ainda segundo Malvezzi (2000, p.422), “a liderança é uma influência oriunda da dinâmica social e não da força dos predicados dos indivíduos”, ou seja, não existe líder, mas sim liderança. Isso porque esse poder que o líder exerce precisa ser continuamente construído pela interação entre indivíduos, não é algo permanente.

Robbins (2005, p.258) ao definir o termo liderança, também não foge muito do conceito de influência, definindo-o como “a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas”. Segundo o autor, essa influência só é possível quando as pessoas têm confiança no líder, já que dificilmente alguém seguiria ou buscaria orientação com uma pessoa desonesta ou que se mostra capaz de levar vantagem sobre ele.

Segundo Bergamini (1994), um aspecto deve ser ressaltado na definição de liderança. Para ele, os esforços para se atingir os objetivos dependem de uma ação conjunta. Apesar de o líder ser aquele que inicia as ações, os seus liderados precisam ser sensíveis a ele, levando em conta suas ideias e programas.

O termo liderança, como foi visto anteriormente, assumiu diferentes significados ao longo do tempo. A busca por entender cada vez mais sobre como esse fenômeno ocorria e suas implicações nas organizações fez crescer o interesse em entender o que um gestor precisaria apresentar para ser um bom líder.

2.3 Competências gerenciais

Quando são abordados os temas liderança, estudos recentes têm levantado também a questão das competências gerenciais.

Segundo Fleury e Fleury (2001), nos anos 80, estudos de Richard Boyatzis que identificaram características gerenciais que na opinião do autor conseguiam definir um desempenho melhor por parte do indivíduo, foram de grande importância para a literatura americana quanto ao tema competências. Segundo essa visão, Fleury e Fleury (2001, p.185) afirmam que “o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho”, sendo que um melhor desempenho estaria ligado à inteligência e personalidade do indivíduo. Apesar de o foco ser no indivíduo, muitos autores americanos exaltam a importância de se alinhar às competências do cargo ou funções existentes dentro da organização. Isso mostra que na literatura acadêmica, o conceito de competência é balizado pelas tarefas pertinentes a um cargo (FLEURY e FLEURY, 2001).

Alguns autores, em sua maioria europeus, acabaram se posicionando contra essa linha taylorista-fordista. Segundo Fleury e Fleury (2001, p.185), para Lawler essa abordagem de competência “não atende às demandas de uma organização complexa, mutável em um mundo globalizado”. Lawler acreditava que as organizações deveriam ir além da competição por meio de produto, mas deveriam competir também “por meio de competências, buscando atrair e desenvolver pessoas com combinações de capacidades complexas, para atender às suas *core competences*” (FLEURY e FLEURY, 2001, p.185).

Uma terceira abordagem, que integra os dois pontos de vista abordados anteriormente, vem guiando os estudos nacionais. Nela, segundo Godoy e D’Amelio (2012, p.623), estudiosos brasileiros articulam ideias de autores estrangeiros “quanto à noção de competência como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que compõem as capacidades das pessoas para a entrega dos resultados desejados”.

Apesar das diversas interpretações e definições acerca das competências, os vários estudos sobre o tema têm contribuído muito com um melhor entendimento sobre certos aspectos de gestão de pessoas. Um desses aspectos é justamente a prática

gerencial, já que as organizações têm muito interesse em identificar as competências que os gerentes precisam adquirir e desenvolver para conseguir lidar com o seu papel multifacetado e repleto de responsabilidades (BÜNDCHEN *et. al.*, 2011).

De acordo com Godoy e D'Amelio (2012), as diversas alterações no ambiente organizacional requerem mais do que simples alterações de modelos ou ferramentas de controle e planejamento, exigem líderes preparados para responder a novos estímulos.

Segundo Quinn (2003 apud BARROS *et. al.*, 2013), é por meio das competências gerenciais que os gestores conseguem transpor os desafios organizacionais. Pensando na importância de se entender mais sobre quais são essas competências, vários autores buscaram mapeá-las. Sant'anna *et. al.* (2012), a partir de uma pesquisa realizada com gestores de empresas internacionais e nacionais de grande porte, conseguiu elaborar o Quadro 1, no qual descreve os atributos que foram mais enfatizados por eles.

Quadro 1 – Atributos de competências associados à figura do líder no contexto atual

Atributos de competência	Relatos associados
Capacidade de assumir responsabilidades	“O líder tem a tendência de chamar a responsabilidade para si, ser um pouco mais autocrático e tal, essa coisa toda. Isso é do perfil, nasce. ”
Curiosidade	“Ele [o líder] tem que ter como característica a curiosidade. Você pode ter uma pessoa extremamente inteligente, extremamente racional, mas se ele não tem curiosidade para entender ele nunca vai ser um líder. ”
Capacidade de lidar com o erro	“Ou seja, eu acho que isto é a melhor escola de líderes que pode existir. E eu me tornei, vendo lideranças fortíssimas, e vendo as formas tranquilas com que as pessoas lidam com o erro. ”
Credibilidade	“É um cara que transmite energia, que motiva, que chora junto, que ri junto, que seja coerente e que não esconda as coisas. O cara não pode ver no líder um cara que enganou de alguma forma, o discurso dele não é bem o que ele pratica. ”

(*Continua*)

Quadro 1 – Atributos de competências associados à figura do líder no contexto atual (Continuação)

Atributos de competência	Relatos associados
Capacidade de inspirar e criar uma visão compartilhada	“Visão de longo prazo, prever o futuro, interpretar um cenário, perceber a importância estratégica de uma decisão para a empresa. ” “Acho que a capacidade de você, a partir das informações que tem, conseguir tomar decisões que motivem – não sei se aqui precisa motivar alguém – que consiga dar norte para as pessoas agirem. De fato, não acredito que exista como característica de liderança, ou o que seja a liderança, a ação em si. Mas, sim, a mobilização para levar o grupo. ”
Pioneirismo	“Eu acho que para você ser líder, você tem que passar por aí também, você tem que desbravar, você tem que acreditar, você tem que ser pioneiro, você tem que ser vanguarda. ”
Postura firme	“E o desenvolvimento da liderança requer que você tenha coragem de se posicionar, e de dizer coisas que as pessoas eventualmente não querem ouvir. Ou prefeririam não ouvir. ”
Disciplina e equilíbrio	“Então, ela tem que se reconhecer enquanto líder, em uma dessas categorias e buscar o seu aprimoramento individual mediante disciplina. Porque, às vezes, a gente começa muito bem, mas chega uma hora que aflora o seu rompante natural. Então, isso, a disciplina também é uma questão que é necessária. ”
Visão sistêmica	“Então, a visão holística, ou seja, você tentar ter uma visão 360° de todas as questões, leva-o a fazer um tipo de liderança talvez mais efetiva. Muitas vezes, alguns líderes nossos insistem em fazer mais do mesmo, quando na verdade a gente precisa, às vezes, fazer uma ruptura, fazer diferente. ”
Capacidade de delegar funções	“Uma coisa é o seguinte, no momento em que a equipe está preparada, ser líder é delegar, para que as pessoas tenham o poder de decisão e pratiquem isso. ”
Capacidade de negociação	“É a capacidade de buscar o entendimento. Então, ele é um negociador nato e, para isso, você precisa exercitar a liderança na plenitude, organizar todos esses aspectos. ”
Capacidade de agregação	“As qualidades do líder, eu diria assim, são exatamente de agregar pessoas em torno de si, essa é talvez a maior. ”

(Continua)

Atributos de competência	Relatos associados
Capacidade de alinhar interesses	“Ele verifica quais são os atores que estão em torno, e busca construir esse objetivo, essa causa comum, de tal forma que, ao final, todos concordem de que aquela solução é a melhor que foi apresentada até o momento.”
Capacidade de assumir riscos	“É muito importante que o líder não tenha medo de tomar risco. Ele compartilha a decisão, ele escuta a decisão, mas ele não tem medo de tomar risco. E cada vez mais essa função, essa palavra, esse aspecto de liderança, é cobrada do líder essa responsabilidade de tomar risco.”
Otimismo e bom humor	“Bom, outra coisa que eu vejo na liderança, que é fundamental, é ter alegria. É contagiar as pessoas. É, de trazer uma energia positiva para dentro. Porque, por mais que você reconheça, se você está com aquela carga pesada, você contagia muito as pessoas. Um ambiente mais leve é muito mais fácil de trabalhar do que um ambiente mais contaminado.”
Capacidade de mobilização	“Mas eu gosto de dar aos meus supervisores, técnicos e tudo, liberdade para fazer a sua gestão de área. Eu faço muito pouca ingerência e controlo os resultados. Do contrário acaba tirando a criatividade das pessoas, as pessoas acabam ficando muito restritas na forma da sua criatividade.”
Capacidade de lidar com pessoas	“O mais importante para mim, o fundamental é: às vezes, as pessoas querem lidar com pessoas e nem sempre elas sabem lidar com as pessoas. O perfil dos líderes não é o mesmo, você tem pessoas que já nascem, aí sim, talvez com um perfil mais de ouvinte, mais de ponderação, menos arroubo, são pessoas mais ponderadas e tudo mais.”

Fonte: Sant’anna *et. al.* (2012, p.60-62)

Após fazer o levantamento desses atributos, Sant’anna *et. al.* (2012) os agrupou em quatro conjuntos que representam os estilos de liderança, aos moldes dos prescritos por Blake Mounton (1964) e Kouzes e Posner (1997). Esses conjuntos podem ser observados no Quadro 2.

Estilo de liderança	Principais atributos de liderança
Líder orientado para pessoas	Saber lidar com pessoas, saber lidar com o erro, ser agregador
Líder visionário	Ter visão holística e de longo prazo, ser pioneiro, ter curiosidade, ser mobilizador.
Líder mobilizador	Saber alinhar interesses, ser mobilizador, ter boa capacidade de negociação.
Líder ambivalente	Manter disciplina e equilíbrio, ter postura firme, saber lidar com pessoas, ter boa capacidade de negociação.

Fonte: Sant'anna *et. al.* (2012, p.62)

Segundo Sant'anna *et. al.* (2012), apesar de ter agrupado os atributos entre os quatro tipos de estilo de liderança, eles não são exclusivos de um único estilo. Por exemplo, “um ‘líder mobilizador’ pode ser reconhecido por sua ‘postura firme’, ou um ‘visionário’ apresentar ‘boa capacidade de negociação’.” (SANT’ANNA *et. al.* 2012, p.63).

Não obstante, o líder orientado para pessoas é aquele que segundo Sant'anna *et. al.* (2012, p.63) “se concentra no relacionamento com liderados, praticando o diálogo e dando feedback constante”. Além disso, esse líder mantém uma interação de confiança com o seu liderado e entende que todos podem cometer erros.

O líder visionário é aquele que busca ter uma visão mais ampla do ambiente interno e externo da organização, analisando suas diferentes perspectivas e tendências, para delimitar mais claramente aonde se quer chegar. E é essa delimitação de onde se quer chegar que guia as ações dos liderados, só que para isso, o líder precisa de uma boa capacidade para motivá-los e convencê-los a seguir por esse caminho (SANT’ANNA, 2012).

O estilo de liderança mobilizador é aquele que consegue mobilizar pessoas com diferentes interesses para o alcance de objetivos em comum. É um líder que por meio do seu desempenho é capaz de inspirar as pessoas a agir. A capacidade de negociação e convencimento são essenciais para ele (SANT’ANNA, 2012).

O último estilo de liderança é o líder ambivalente. Ele é aquele capaz de conciliar a orientação para pessoas com a busca por resultados. Para isso, é importante que ele tenha disciplina e equilíbrio para conseguir utilizar da sua boa capacidade de

relacionamento na hora de negociar e avaliar o desempenho de seus liderados (SANT'ANNA, 2012).

2.4 Gerenciamento do teletrabalho

Muitos estudos foram feitos acerca da liderança e competências gerenciais, mas as novas formas de trabalho começaram a exigir uma visão diferenciada e certa adaptação da aplicação desses conceitos. O surgimento de um líder que já não tem como observar os seus liderados no dia a dia, traz com ele também uma série de novidades e desafios a serem enfrentados.

Muitos gerentes ainda continuam céticos quanto aos benefícios do teletrabalho quando comparado ao que eles percebem como restrições, como a dificuldade de controle e supervisão dos teletrabalhadores. Eles nem sempre são capazes ou estão dispostos a desenvolver um novo estilo de gestão e técnicas de supervisão requeridas pelo teletrabalho (DI MARTINO e WIRTH, 1990).

Uma organização operando com teletrabalho deve procurar soluções inovadoras para supervisionar, coordenar e motivar uma força de trabalho dispersa (DI MARTINO e WIRTH, 1990). Segundo Baruch (2000), os modos tradicionais de controle já não são necessários para a gestão eficaz de pessoas, sendo várias as mudanças no estilo gerencial que têm sido sugeridas como apropriadas para o teletrabalho.

Segundo Bergum (2009), estudos americanos que abordam gerenciamento a distância possuem um foco maior na administração e controle, enquanto os estudos europeus focam em relações pessoais. Segundo o autor, a maioria dos estudos são de 1990, quando a tecnologia de informação e comunicação não estava ainda muito bem desenvolvida no Estados Unidos. Além disso, o gerenciamento no Estados Unidos geralmente é mais orientado pelo controle, enquanto na Europa é mais orientado pela confiança, pelo *empowerment* (BERGUM, 2009).

Ainda há um debate sobre quais partes do trabalho de um gestor é a mais importante e desafiadora no gerenciamento a distância, a administrativa ou a de liderança/relacional. O autor ainda acredita que a tecnologia de informação e

comunicação será capaz de reduzir as barreiras administrativas do gerenciamento e tornará possível mais tempo para a parte de liderança/relacional (BERGUM, 2009).

Novas tecnologias podem ser usadas para aumentar o controle e pressão sobre o trabalho, monitorando os passos do teletrabalhador, empreendendo uma vigilância eletrônica. Mas elas também podem ser utilizadas de forma a facilitar a descentralização, comunicação e diálogo com teletrabalhadores e aumentar a confiança, lealdade e responsabilidade do empregado (DI MARTINO e WIRTH, 1990).

Apesar da tecnologia tornar o teletrabalho possível e facilitar o trabalho do líder e liderado, de acordo com o estudo feito por Tremblay (2002), uma importante fonte de descontentamento dos teletrabalhadores está justamente relacionada à tecnologia. Muitos deles enfatizaram a lentidão dos sistemas de informática e das linhas telefônicas e as medidas incômodas de segurança. Essas situações acabam por bloquear a performance desses trabalhadores. Porém, a medida que as tecnologias de informação continuarem a evoluir, a tendência é que o teletrabalho possa evoluir em conjunto.

Ainda com relação a tecnologia, segundo Baruch (2000), apesar dela facilitar a comunicação entre o teletrabalhador, seus pares e seu supervisor, que se encontram separados por barreiras físicas, ela não consegue proporcionar todos os atributos e particularidades de uma comunicação face a face. No caso da comunicação presencial é possível se utilizar da linguagem corporal e de gestos para enriquecer a comunicação, o que não é possível na comunicação por meio de equipamentos eletrônicos. O que muitas vezes acontece é que as informações se perdem por conta do veículo de comunicação escolhido, o que pode gerar erros e mal entendidos.

Além disso, segundo Taylor e Kavanaugh (2005), muito do trabalho feito em uma organização depende da comunicação entre as pessoas, já que é por meio dela que há a troca de informações, de ideias. Uma boa comunicação entre o funcionário, seus pares e seu superior é crucial para a realização de tarefas e manutenção dos relacionamentos pessoal e profissional. Por meio da comunicação e contato com os seus pares o trabalhador desenvolve alianças, fomenta a criatividade, além de propiciar o aprendizado entre eles. Além disso, para o desenvolvimento de metas acordadas é essencial uma boa comunicação entre o funcionário e seu superior.

Como a comunicação entre o teletrabalhador, seu superior e pares acontece na maior parte do tempo de forma virtual, muitas barreiras são encontradas para se conseguir manter uma boa comunicação. Além disso, o uso da tecnologia para se comunicar contribui para o teletrabalhador desenvolver um sentimento de isolamento e uma certa ansiedade quanto ao desenvolvimento de sua carreira (TAYLOR e KAVANAUGH, 2005).

Esse sentimento de isolamento pode ser tanto social quanto profissional. Segundo Kurland e Cooper (2002), o isolamento social se resume a falta que o teletrabalhador sente de ter interações informais com seus colegas e amigos do trabalho. Já o isolamento profissional é o sentimento de estar fora da vista do seu superior, onde o teletrabalhador sente que possui pouca visibilidade, já que o supervisor não o acompanha presencialmente no trabalho e ao mesmo tempo não possui parâmetros de avaliação compatíveis com esse arranjo de trabalho. A ansiedade quanto ao desenvolvimento da carreira provém justamente desse sentimento de isolamento profissional. Para os teletrabalhadores, o fato dos supervisores não os observarem no mesmo espaço físico, daria a conotação de que eles não estariam efetivamente trabalhando, o que diminuiria suas chances de receber alguma promoção ou recompensas organizacionais (BARROS e SILVA, 2010).

E ao mesmo tempo que alguns teletrabalhadores têm essa sensação de que não possuem visibilidade dentro da empresa, de acordo com Barros e Silva (2010), os supervisores desses funcionários também encontram muitas dificuldades em gerenciá-los pelo fato deles não estarem presentes fisicamente. Isso porque como constatado por Snyder (2012), uma das grandes dificuldades do supervisor de um teletrabalhador é justamente gerenciar aquilo que ele não vê. Segundo Taylor e Kavanaugh (2005), no teletrabalho o gestor não mais gerencia presença, mas sim resultado. Segundo Di Martino e Wirth (1990), essa modalidade de trabalho requer um sistema de gestão que supervise o output (resultados do trabalho) mais do que input (formas de trabalhar, horas de trabalho, etc), concentrando na descentralização e envolvimento mais do que na centralização e controle. Isso exige do gestor certo comprometimento para acordar metas com o teletrabalhador e usar o atingimento dessas metas como meio de avaliação de desempenho do funcionário.

Essa barreira física entre o teletrabalhador e o seu superior segundo Taylor e Kavanaugh (2005), também torna suscetível uma redução na quantidade de

feedbacks que são recebidos pelo trabalhador por parte de seu supervisor, colegas de trabalho e clientes. Isso acontece porque a observação se torna mais difícil, devido à falta de uma maior interação e comunicação face a face entre eles.

Mas o que se deve levar em conta também é que o teletrabalho tem sim as suas peculiaridades e que muitas vezes a saída é justamente se adaptar a elas. Pensando nisso, um candidato que seria ideal para uma vaga de emprego tradicional, não necessariamente seria o ideal para o arranjo de teletrabalho. Segundo Taylor e Kavanaugh (2005), o perfil adequado para o teletrabalho é aquela pessoa orientada para os resultados, autodisciplinada, bem organizada e que possui um bom gerenciamento de tempo.

Um ponto ao qual o gestor precisa se atentar é que segundo Barros e Silva (2010), se o funcionário não tem uma boa gestão do tempo, não conseguindo separar bem suas horas dedicadas ao trabalho das horas dedicadas a outras demandas, ele pode acabar trabalhando bem mais do que deveria. Isso pode trazer vários prejuízos para a qualidade de vida do teletrabalhador e também para o seu trabalho.

Baruch (2000) ainda acrescenta algumas outras características importantes para um teletrabalhador como a autodisciplina, automotivação, habilidade para trabalhar sozinho, persistência. Ele ainda levanta que pessoas com alta necessidade de vida social e necessidade de supervisão não são indicadas para o arranjo de teletrabalho.

Ser uma pessoa confiável também se mostra importante para se assumir uma vaga de teletrabalho, já que alguns supervisores e organizações que adotam esse arranjo de trabalho se preocupam quanto a confidencialidade e segurança de algumas informações processadas. Como o funcionário trabalha de casa, muitas vezes utilizando o seu próprio computador, a empresa não tem muito controle quanto a segurança de dados confidenciais (DI MARTINO e WIRTH, 1990).

Assim como não é qualquer indivíduo que se adapta bem ao arranjo de teletrabalho, não é também qualquer gestor que consegue gerenciar teletrabalhadores da melhor forma. Segundo Taylor e Kavanaugh (2005), são cinco as características importantes para aquele indivíduo que gerencia teletrabalhadores, sendo elas: (1) a capacidade de confiar na integridade e habilidades do empregado, (2) gerenciar por objetivos, entrando em acordo com teletrabalhador quanto à padrões de desempenho e prazos , (3) avaliar o desempenho por resultados e não por comparecimento , (4) reconstruir

a conduta e autoimagem dos teletrabalhadores, encorajando-os a adquirir as capacidades e disposições que lhes permitam tornar-se auto gerentes, e (5) flexibilidade e capacidade de compreender a necessidade do empregado de equilibrar trabalho e família vida.

Todas essas adaptações necessárias ao se adotar o arranjo de teletrabalho exigem muitas vezes uma mudança mais profunda na organização. Por exemplo, para o teletrabalho florescer é muito importante que a empresa adote uma cultura de confiança, tanto por parte do gestor, quanto por parte dos colegas de trabalho do teletrabalhador. É importante também desenvolver uma cultura na qual as pessoas são avaliadas por resultados mais do que pela presença (BARUCH, 2000; KACZMARCZYK, 2008).

O teletrabalho apresenta várias peculiaridades quando comparado com o arranjo de trabalho tradicional, além de uma série de desafios a serem superados que vão depender do esforço da organização como um todo. Entender quais os desafios a serem enfrentados pelo gerenciamento de teletrabalhador e quais as diferenças desse gerenciamento para o gerenciamento de um funcionário em arranjo de trabalho tradicional pode acelerar e melhorar a forma como o teletrabalho se desenvolverá dentro de uma empresa. Considerando o gestor como um dos principais papéis nesse processo, é importante também que seja feito um levantamento das características necessárias para que ele assuma esse posto e consiga lidar com os desafios que o teletrabalho apresenta.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Nessa parte do estudo são abordados o tipo e descrição geral da pesquisa, a caracterização da organização, os participantes da coleta, a caracterização dos instrumentos de pesquisa e os procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 43), “a pesquisa científica é a realização de um estudo planejado, sendo o método de abordagem do problema o que caracteriza o aspecto científico da investigação”.

A presente pesquisa adotou a abordagem mista e do ponto de vista de seus objetivos, é classificada como descritiva. Segundo Prodanov e Freitas (2013, p.52), a pesquisa descritiva “visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”, além de que “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles”. Do ponto de vista dos procedimentos técnicos é um estudo de caso, já que as informações para coleta e análise foram sobre uma única empresa, além de envolver o estudo mais aprofundado dos objetos da pesquisa (PRODANOV e FREITAS, 2013).

Foi utilizado um recorte temporal transversal e dados primários.

3.2 Caracterização da organização

A organização foi criada na década de 60 com o objetivo de dar uma maior modernidade e agilidade a setores estratégicos da Administração Pública brasileira. É considerada uma das maiores organizações pública de TI do mundo.

A sede da empresa está localizada em Brasília, além de possuir escritórios de serviço em mais 10 capitais: Belém, Fortaleza, Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo, Curitiba, Porto Alegre e Florianópolis.

O negócio da empresa é prestar serviço de TI e comunicação para o setor público, sendo que 65% do volume de negócios da empresa vem do mercado de atuação em finanças públicas, composto pelo Ministério da Fazenda.

A organização desenvolve programas e serviços que permitem maior controle e transparência sobre a receita e os gastos públicos, investe no desenvolvimento de soluções tecnológicas em Software Livre, desenvolve projetos e programas que contemplam questões sociais, acessibilidade e inclusão digital, entre outras atividades.

O teletrabalho não é novidade na organização. Desde 2005 a empresa já contava com 18 funcionários cumprindo a jornada de trabalho em suas residências. A opção pelo teletrabalho depende de uma decisão voluntária do funcionário e da aprovação da chefia. O superior é quem deve avaliar se as tarefas desempenhadas pelo funcionário podem ser executadas remotamente, além de avaliar se o perfil do profissional é adequado ou não para esse arranjo de trabalho. Com isso, o funcionário pode se candidatar à uma das vagas do edital liberado pelas superintendências e coordenações da organização.

O ingresso na organização acontece somente mediante a aprovação em concurso público.

3.3 População e amostra

A organização estudada, de acordo com dados de Setembro de 2015, possui 10.791 empregados, dos quais 7.905 são do quadro interno e 2.886 do quadro externo. Do quadro interno, cerca de 1,26% são teletrabalhadores.

A organização conta com 59 gestores diretos de teletrabalhadores, estando eles distribuídos nas suas 12 regionais. Portanto, a população de interesse do estudo se constitui de 59 indivíduos. Todos eles foram acessados para participarem da pesquisa e desse total, 20 responderam ao instrumento de pesquisa.

Os dados da pesquisa revelaram que 16 dos participantes são do sexo masculino e 4 do sexo feminino. Quanto ao cargo ocupado, 70% dos respondentes são Analistas,

enquanto 25% são Técnicos e 5% assumem o cargo de Auxiliar. Dos respondentes, 85% estão em uma faixa de idade entre 31 e 60 anos.

Com relação ao tempo de trabalho na organização, 12 deles trabalham há mais de 21 anos no local, enquanto 5 trabalham entre 6 e 10 anos. Quando se trata do tempo que eles supervisionam teletrabalhadores, 12 supervisionam entre 2 e 5 anos, enquanto 5 deles ainda nem completaram um ano de supervisão.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Foi utilizado como instrumento de pesquisa um questionário composto por questões abertas e fechadas. Ele foi separado em duas partes, a primeira consistia em questões para a coleta de dados demográficos dos respondentes e a segunda parte consistia em sete itens relacionados à experiência dos respondentes com o teletrabalho. As questões do roteiro foram elaboradas com base em artigos sobre o tema teletrabalho, tanto nacionais quanto internacionais. As primeiras questões, que pediam que o participante conceituasse o termo liderança, descrevesse os desafios vivenciados no gerenciamento de teletrabalhadores e que citasse os conhecimentos e atitudes requeridos para os líderes tradicionais e gestores de teletrabalhadores, foram baseadas nas questões utilizadas na pesquisa de Sant'anna *et. al.* (2012).

Apesar de as perguntas terem sido estruturadas para um roteiro de entrevista, em decorrência da disponibilidade de tempo dos gestores, optou-se por aplicar em formato de questionário.

Todas as questões estavam estritamente ligadas à opinião dos participantes da pesquisa quanto ao que foi proposto. O questionário enviado aos gestores é apresentado no Apêndice A.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Por ser uma empresa de grande porte com funcionário espalhados pelo Brasil, há uma maior dificuldade em conseguir fazer a entrevista presencialmente. Até mesmo pelo

pouco tempo disponível que esses funcionários possuem, optou-se por criar um formulário online e enviá-los para que pudessem responder.

Um funcionário da organização, colaborador da pesquisa, enviou o formulário para o e-mail dos 59 funcionários que gerenciam teletrabalhadores, sendo dado um prazo de 7 dias úteis para que eles pudessem respondê-lo. Um dia antes do prazo final, um novo e-mail lembrando-os de responder a pesquisa foi enviado.

A análise de dados foi feita por meio da técnica baseada em análise de conteúdo. Primeiramente o conteúdo das entrevistas foi analisado, em seguida foram propostas categorias de análise que pudessem melhor agrupar as respostas dos participantes por temas. Os textos produzidos foram submetidos à agregação dos dados em unidades homogêneas, categorização e interpretação do conteúdo de acordo com os objetivos do estudo e literatura revisada. As categorias, então, foram contabilizadas em termos de sua frequência.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa, considerando o referencial teórico apresentado no Capítulo 2.

4.1 Experiência com o gerenciamento de teletrabalhadores

Na primeira questão do questionário, o respondente deveria indicar o grau de concordância com a seguinte afirmativa: “A minha experiência com o gerenciamento de teletrabalhadores é positiva”. Ele deveria escolher uma opção em uma escala que variava de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”.

Tabela 1 – Grau de satisfação quanto a experiência com o gerenciamento de teletrabalhadores

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Frequência	1	2	1	6	10

Como se pode observar na Tabela 1, dos 20 respondentes, 16 concordam em algum grau com o caráter positivo da supervisão de teletrabalhadores, ou seja, 80% dos respondentes consideram como positiva a experiência que possuem com o gerenciamento de teletrabalhadores. Apenas 4 respondentes discordaram ou se mantiveram neutros. As respostas para as questões apresentadas a seguir podem ajudar a interpretar este primeiro achado do estudo.

4.2 Conceituação do construto liderança

Uma das questões abertas do questionário está relacionada à visão que o gestor possui acerca do construto liderança. A pergunta foi: “O que é liderança em um

contexto organizacional? ". Foram propostas sete categorias que podem ser observadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Conceituação de liderança

Categoria	Relato associados	Frequência
Alinhamento à visão da organização	“(…) para atingimento dos objetivos organizacionais.” “O líder deve estar alinhado com os objetivos organizacionais para nortear o desenvolvimento de sua equipe.”	18
Mobilização de recursos	“Capacidade de extrair de uma equipe e de seus membros, a melhor combinação entre recursos materiais e humanos.” “Direcionar liderados para atingir bons resultados.”	9
Líder exemplo	“Liderar é saber que você faz parte de um cenário em que deve ser exemplo.” “A liderança é uma característica que confere ao profissional a capacidade de representar um referencial para uma determinada equipe.”	4
Trabalho em equipe	“Ser líder é fazer a equipe trabalhar com prazer.” “(…) grupo alcance os resultados esperados, em consonância com as metas empresariais e, ao mesmo tempo, seja preservado o clima de colaboração e participação.”	4
Desenvolvimento pessoas	de “Estimular o desenvolvimento das habilidades e competências.” “Nortear o desenvolvimento de sua equipe.”	4
Acompanhamento controle	e “A liderança no contexto da organização deve orientar, acompanhar.”	3
Gerenciar conflitos/mudanças	“Liderar é não agir no impulso, mas sim, procurar ter jogo de cintura, utilizar na maioria das vezes de psicologia.”	3

O que se observou é que de acordo com o Quadro 3, o alinhamento à visão da organização apareceu dezoito vezes nas definições de liderança elaboradas pelos gestores. Grande parte dessas respostas se referiam ao atingimento de metas, resultados e objetivos organizacionais. De acordo com os participantes da pesquisa, um líder deve ter consciência acerca de onde a organização espera chegar e caminhar na mesma direção, dando suporte e concentrando seus esforços nisso. Como citado por um dos gestores “o líder deve estar alinhado com os objetivos organizacionais para nortear o desenvolvimento de sua equipe”.

Malvezzi (2014) mostra justamente que foi por interesse dos Governos, empresas, instituições em aprender sobre a influência que poderia ser exercida sobre pessoas e equipes, que buscou-se uma maior compreensão acerca da liderança. Dessa forma, podemos inferir que o estudo mais aprofundado acerca da liderança de fato trouxe bons resultados para as organizações, que começaram a entender melhor o papel do líder e o incubiram de guiar seus liderados de forma a alcançar os resultados pretendidos pela empresa.

A mobilização de recursos também apareceu com bastante frequência nas respostas dos participantes da pesquisa. De acordo com eles, para que os objetivos, metas ou resultados da empresa sejam atingidos, é necessário que o líder consiga mobilizar os recursos materiais e humanos.

Essa categoria aborda os dois aspectos que segundo Bergamini (1994), costumam estar presente nas definições do termo liderança. Primeiro porque considera a liderança como um aspecto grupal, já que precisa de mais de uma pessoa para que possa ocorrer. Segundo porque os relatos estão diretamente ou indiretamente relacionadas a influência que o líder exerce para que ele consiga mobilizar pessoas (BERGAMINI, 1994).

A categoria líder exemplo se refere ao papel do líder em ser modelo para outras pessoas, em especial para os seus liderados. O fato da pessoa ser exemplo implica também em certa influência sob os outros. Essa influência, como citado anteriormente, é muito importante para que o líder consiga de fato convencer pessoas a buscarem um objetivo em comum.

Outra categoria é a de trabalho em equipe, que também muito está ligada ao alcance de resultados, mas no âmbito da equipe. É importante que o líder tenha a capacidade de fazer com que seus liderados como um todo trabalhem em conjunto, mantendo um clima de colaboração e participação entre eles.

Outro papel importante da liderança é buscar o desenvolvimento dos seus liderados. Como relatado por um dos gestores, o líder deve ser capaz de “estimular o desenvolvimento das habilidades e competências”, alinhando-os com os objetivos organizacionais. Uma outra categoria proposta é a de acompanhamento e controle, no qual os gestores acreditam que outro papel da liderança é justamente orientar e acompanhar seus liderados.

Gerenciar conflitos é uma outra capacidade que os gestores citaram como importante na liderança. O ritmo acelerado das mudanças, o surgimento de novos arranjos de trabalho, a diversidade de opiniões, tudo exige do líder um maior jogo de cintura e agilidade.

A partir da análise das respostas dadas pelos gestores, observa-se que todas as categorias estão muito relacionadas umas com as outras. Para que seja possível alcançar os objetivos, metas e resultados da organização, é importante que o líder tenha conhecimento sobre a visão da empresa, aonde ela quer chegar. É importante também lembrar que segundo Robbins (2005), a liderança depende de uma ação conjunta, uma relação entre duas ou mais pessoas. Dessa forma o líder deve buscar estar perto do liderado, acompanhando seu desenvolvimento e procurando sempre ajudá-lo a melhorar, integrar a sua equipe para que possam juntos buscar sempre melhores resultados, saber lidar com conflitos que podem ser gerados a partir dessa aproximação entre os membros da equipe e gerenciar mudanças que podem vir a ocorrer. Além disso, uma coisa muito importante para que o líder consiga influenciar seus liderados para o alcance de objetivos em comum é que ele seja um exemplo para eles, agindo de acordo com o que ele espera dos seus liderados.

As conceituações feitas pelos respondentes também se assemelham muito a definições de liderança de Malvezzi (2014) e Robbins (2005). Ambos definem liderança de forma geral como um processo de influência de uma pessoa ou mais sobre outras para o alcance de algum objetivo ou resultado final.

De acordo com Maximiano (2000), por liderança ser um termo difícil de se definir, costuma ser mais fácil indicar uma pessoa que possa ser considerada como um líder, do que dizer o real significado do construto. Essa afirmação fica evidente ao se analisar que vários dos respondentes citaram características ou comportamentos que um líder deveria ter em complemento a definição ou no lugar da definição de liderança.

4.3 Competências do líder no mundo atual

Apesar de a questão discutida no item 3.2 ter trazido algumas características do líder, o roteiro possuía uma questão específica para as competências do líder no novo cenário: “Quais competências um líder deve possuir no mundo de trabalho atual? ”. A

partir das respostas dos participantes, foram propostas seis categorias. Essas categorias foram propostas em função dos temas aos quais as competências se referiam, não houve uma divisão por conhecimentos, habilidade e atitudes. As categorias e as referentes competências podem ser observadas na Tabela 2.

É importante ressaltar que o objetivo deste trabalho não foi mapear competências, por isso a redação das competências está fiel às respostas dos próprios participantes e à forma como eles entendem competências. Foi feita a categorização em relação ao conteúdo ou dimensão geral correspondente aos conhecimentos, habilidades ou atitudes apontadas pelos respondentes.

Tabela 2 – Competências de um líder no mundo atual

Categorias	Competências	Frequência
Gestão de pessoas		20
	Gestão de relações humanas	5
	Capacidade de motivar pessoas	3
	Desenvolver pessoas	3
	Inspirar outras pessoas	2
	Dar espaço para inovação e criatividade	2
	Ser justo com o outro	1
	Delegar tarefas e responsabilidades	1
	Assumir papel de facilitador	1
	Se mostrar disponível	1
Gestão estratégica		13
	Conhecimentos estratégicos	5
	Visão de futuro	2
	Visão sistêmica	2
	Foco em resultado	1
	Visão de negócio	1
	Priorizar demandas e estabelecer metas claras e objetivas	1
	Saber como que faz determinada atividade de sua área	1
Gestão de equipes		9
	Confiança na equipe	3
	Trabalho em equipe	2
	Aglutinador - agregar os membros da equipe	2
	Estabelecer clima propício pra a participação de todos da equipe	1
	Alimentar o espírito de equipe	1

Gestão de mudanças e conflitos	7
Gerenciar conflitos	3
Gerenciar mudanças	1
Assumir riscos	1
Tomar decisão em momento de crise	1
Conduzir a equipe em momentos de crise	1
Comunicação	6
Boa comunicação	4
Saber ouvir	2
Conhecimentos, habilidades e atitudes diversos	14
Estar atualizado nos assuntos de sua área	3
Determinação	2
Comprometimento	2
Criatividade	1
Organização	1
Transparência	1
Autoconhecimento	1
Controle emocional	1
Flexibilidade	1
Automotivação	1
Responsabilidade	1
Equilíbrio	1
Tolerância	1
Pensar antes de agir	1

A maior parte das competências que um líder deve apresentar no mundo de trabalho atual compreendem a categoria de gestão de pessoas. Segundo Bergamini (1994), a liderança é um fenômeno grupal, depende de uma ação conjunta, dessa forma o líder precisará lidar com no mínimo uma pessoa para que a liderança possa existir, demandando certo tato por parte dele para com seus liderados. As competências agrupadas nessa categoria estão associadas à relação do líder com outras pessoas. Em como ele age, orienta, desenvolve aqueles seus liderados. Essa boa capacidade de lidar com outras pessoas e orientá-las se mostrou como algo bastante citado. Um dos respondentes indicou esse foco em pessoas como um “elemento essencial para o alcance dos resultados”.

Outra categoria proposta foi a de gestão estratégica. Muito foi citado acerca do líder possuir conhecimentos estratégicos, precisar ter uma visão ampla da empresa e da situação que está inserido, do foco em alcançar os objetivos, resultados e metas da organização. Segundo Robbins (2005, p.259), “no mundo dinâmico de hoje, precisamos de líderes que desafiem o *status quo*, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar estas visões “.

As competências reunidas na categoria gestão de equipes estão relacionadas com a forma que o líder utiliza para gerir as equipes que estão sob o seu comando. No caso, as competências citadas estão relacionadas ao esforço do líder em fazer com que seus liderados de fato trabalhem juntos como uma equipe, criando um clima adequado para a participação, troca de ideias. Um dos participantes inclusive fala que “o líder deve ser capaz de estimular a equipe, principalmente através de seus exemplos nas atitudes e decisões”. Dentro dessa categoria, a confiança na equipe também se mostrou como um ponto importante para os respondentes, o que pode ser uma forma de motivar a equipe e dar a ela certa autonomia para agir.

A categoria de gestão de mudanças e conflitos reúne aquelas competências que estão relacionadas com a capacidade do líder para agir diante dos riscos, mudanças. Como citado por um dos participantes da pesquisa, essas competências são essenciais já que o líder precisa lidar com os conflitos que podem vir a ser gerados devido a “diversidade de experiências, convivência de diferentes gerações” e ao mesmo tempo ele precisa buscar uma “adaptação aos novos contextos de trabalho”. Por isso, é essencial que o líder esteja preparado para poder agir diante dessas situações, estando disposto também a assumir riscos quando necessário.

Uma boa comunicação também se mostrou importante para os líderes, de acordo com os respondentes da pesquisa. Um dos participantes respondeu inclusive que o líder deve ser capaz de “expressar ideias, orientações e diretrizes com clareza e assertividade, preocupando-se em perceber seu impacto sobre as pessoas e fazer os ajustes necessários”.

Houve uma frequência elevada de respostas bem variadas que não se encaixaram nas categorias principais e entraram na categoria conhecimentos, habilidades e atitudes diversos. Essa categoria reúne, em sua maioria, competências mais gerais que podem se manifestar em diferentes contextos e situações dentro da organização, como por exemplo a responsabilidade, organização, flexibilidade, transparência.

Algumas das competências assumem uma característica de serem mais internas, dependem mais da capacidade do líder em lidar e controlar seu próprio sentimento, pensamento, como é o caso do controle emocional, automotivação e autoconhecimento. Apesar de grande parte dessas competências terem sido citadas por apenas um respondente, o líder estar atualizado quanto aos assuntos de sua área mostrou uma frequência um pouco maior, com três respondentes citando-a. As competências determinação e comprometimento, que caracterizam um líder mais engajado, apareceram duas vezes cada uma.

Se observamos o Quadro 1, que apresenta dezessete atributos de competências associados à figura de um líder no contexto atual, levantados por Sant'anna *et. al.* (2012), podemos associar alguns desses atributos às competências citadas pelos gestores no presente estudo.

Quanto ao atributo capacidade de assumir responsabilidades, podemos associá-los as competências responsabilidade, tomar decisão em momento de crise e conduzir equipe em momento de crise. As duas últimas competências se relacionam ao atributo responsabilidade a partir do momento que o líder assume que suas decisões podem gerar consequências muito boas ou muito ruins, já que se trata de uma situação mais delicada. Sendo assim, ele automaticamente assume responsabilidade diante de suas ações.

O atributo de capacidade de lidar com o erro muito se relaciona com as competências de tolerância, pensar antes de agir e controle emocional. Isso porque é essencial que um líder aceite que as pessoas estão suscetíveis a erros, que ele pense antes de falar ou tomar alguma decisão precipitada e que ele consiga controlar seus sentimentos e aja de forma mais tranquila quando o erro ocorrer.

Outro atributo é a capacidade de inspirar e criar uma visão compartilhada, que tem muito em comum com um outro atributo também levantado por Sant'anna *et. al.* (2012), que é o de capacidade de alinhar interesses. As competências levantadas no presente estudo, de inspirar e de motivar pessoas, muito estão relacionadas a capacidade de inspirar e mobilizar pessoas para um determinado fim. Já as competências conhecimentos estratégicos, visão de futuro, visão sistêmica e visão de

negócio muito se relacionam com o desenvolvimento de uma visão compartilhada que esteja alinhada com a visão da organização.

Quanto ao atributo visão sistêmica, ele pode ser relacionado as competências de visão de futuro, visão sistêmica, visão de negócio e conhecimentos estratégicos. Todas essas competências contribuem para que o líder tenha uma visão mais ampla da organização e entender o seu funcionamento.

Com relação ao atributo capacidade de assumir riscos, as competências assumir riscos, tomar decisão em momento de crise e conduzir a equipe em momentos de crise, muito tem a ver com ele. As duas últimas competências, pelo fato de o líder já estar assumindo riscos quando decide tomar alguma decisão ou decide agir em momentos de crise.

O atributo capacidade de mobilização está bem alinhado às competências de capacidade de motivar pessoas, priorizar demandas e estabelecer metas claras e objetivas, assumir papel de facilitador e dar espaço para inovação e criatividade.

E foi o atributo capacidade de lidar com pessoas que se relacionou com o maior número de competências levantadas no presente estudo. Entre elas estão as competências de saber ouvir, boa comunicação, gestão de relações humanas, desenvolver pessoas, se mostrar disponível, dar espaço para inovação e criatividade, estabelecer clima propício pra a participação de todos da equipe e tolerância.

Dos outros atributos presentes no Quadro 1, os de capacidade de delegar funções, disciplina e equilíbrio, credibilidade e capacidade de agregação não tiveram muitas competências associadas à eles, sendo que as competências associadas eram aquelas que haviam sido citadas por um ou dos respondentes no máximo. Os outros atributos nem chegaram a ser citados pelos gestores que participaram da presente pesquisa.

Algumas das diferenças encontradas entre as competências levantadas nesse estudo e nas levantadas por Sant'anna *et. al.* (2012), pode se dever as características das empresas pesquisadas. Enquanto a presente pesquisa foi aplicada em uma empresa pública, os dados da pesquisa de Sant'anna *et. al.* (2012) refletem a realidade de gestores de grandes empresas do setor privado.

4.4 Competências para gerenciamentos de usuários de teletrabalho

Nesta seção, são apresentados os resultados sobre competências para gerenciar o usuário de teletrabalho. A questão do roteiro utilizada para isso foi: “Quais competências são necessárias para gerenciar um teletrabalhador?”. A partir das respostas obtidas, foram identificadas quatro categorias apresentadas na Tabela 3.

Tabela 3 – Competências de um gestor de teletrabalhador

Categorias	Competências	Frequência
Gestão de Pessoas		
	Delegar tarefas e responsabilidades	5
	Capacidade de motivar pessoas	3
	Ser justo com o outro	2
	Promover interação entre o teletrabalhador e grupo	1
	Gerenciar pessoas	1
	Ser transparente nas relações	1
	Conciliação	1
Monitoramento e controle		
	Gerenciar por resultados	2
	Utilizar das ferramentas corretas para monitorá-los	1
	Acompanhar mais de perto os resultados do teletrabalhador	1
	Passar feedbacks constantes	1
	Cobrar feedbacks de retorno e dúvidas em relação às demandas realizadas	1
	Confiança no trabalho do teletrabalhador	3
Comunicação		
	Comunicação constante e assertiva	4
	Otimizar as formas de comunicação com o teletrabalhador	1
Conhecimentos, habilidades e atitudes diversos		
	Adequar o teletrabalhador ao novo cenário proposto	1
	Flexibilidade	1

Quando a pergunta se referiu às competências para gerenciar o teletrabalhador, não mais as competências indicadas para atuação do gestor no mundo de trabalho atual, o número de categorias foi reduzido para quatro e uma nova categoria teve que ser criada.

A nova categoria foi a de monitoramento e controle. Como apontado no referencial, de acordo com Kurland e Cooper (2002), um dos grandes desafios do teletrabalho é justamente a resistência dos supervisores em gerenciar funcionários que não podem ser fisicamente observados. Dessa forma, segundo Taylor e Kavanaugh (2005), o gestor deve não mais gerenciar por presença, mas sim por resultado. A preocupação com o monitoramento e controle, portanto, vai ao encontro dos desafios indicados na literatura. Parece ser importante para efetividade desse arranjo de trabalho um líder que seja capaz de acompanhar e avaliar a distância as atividades do teletrabalhador.

As categorias gestão de equipes, gestão estratégica e gestão de mudanças e conflitos que apareceram na Tabela 2, já não apareceram para esta questão. É compreensível que as competências relacionadas à categoria de gestão de equipes não apareçam nesse item, isso porque apesar de o teletrabalhador de fato fazer parte de um grupo, ele assume um trabalho mais autônomo, independente dos outros membros do grupo.

Vale ressaltar que a categoria gestão de pessoas, no caso de teletrabalhadores, está relacionada mais estreitamente à relação do líder com o teletrabalhador, à forma como o líder busca interagir com seu liderado e à necessidade de amenizar possíveis problemas de sensação de isolamento do teletrabalhador.

4.5 Diferenças no gerenciamento de trabalhadores em arranjos tradicionais de trabalho e teletrabalhadores

Quanto aos resultados da questão “Descreva a diferença entre gerenciar trabalhadores em arranjos tradicionais de trabalho e teletrabalhadores”, dois quadros foram elaborados para deixar mais claras as diferenças citadas pelos participantes. O

Quadro 4 reúne os aspectos presentes no gerenciamento de teletrabalhadores e Quadro 5 reúne os aspectos presentes no gerenciamento tradicional.

Quadro 4 – Aspectos presentes no gerenciamento de teletrabalhadores

Categoria	Relatos associados	Frequência
Desafios de comunicação	<p>“Apesar de toda tecnologia disponível, há uma queda relevante na interação e comunicação com o teletrabalhador, que se não tiver um plano de trabalho bem definido e gerido por sua chefia, pode vir a comprometer o trabalho da equipe.”</p> <p>“Duvidas são sanadas muitas vezes só durante a ação presencial.”</p>	12
Gestão de metas e resultados	<p>“Acompanhamento de resultados em intervalos de tempo menores.”</p> <p>“Necessidade de gestão remota das metas estabelecidas.”</p>	8
Autonomia do teletrabalhador	<p>“Com o teletrabalhador é necessário um nível maior de confiança no relacionamento, visto que a distância física resulta em um contato menos próximo e constante. Assim, deve-se confiar no cumprimento correto de suas atividades e jornada de trabalho.”</p> <p>“As tarefas do teletrabalhador em sua maioria tem de ser pré-definida, evitando que ele tenha que aguardar direcionamentos diários.”</p>	5
Vantagens do teletrabalho	<p>“Existe o aspecto da qualidade de vida, creio que por conta do trânsito e outros fatores, os teletrabalhadores ficam mais tranquilos e calmos para a realização das suas atividades.”</p> <p>“Teletrabalhadores(...) são, também, mais disciplinados em seus compromissos, o que muito facilita. Nesta situação os profissionais são mais criativos e inovadores. Têm perfil autodidata.”</p>	4

Na categoria desafios de comunicação, as respostas giraram em torno da comunicação ser mais difícil e demorada com o teletrabalhador. Segundo os respondentes, os meios usados para a comunicação com usuários de teletrabalho nem sempre se equiparam com a comunicação face a face que o líder tem com funcionários em arranjo de trabalho tradicional. Eles citam a perda de informações que ocorre na comunicação virtual, além de ser mais difícil sanar dúvidas do teletrabalhador no momento em que elas surgem, já que a comunicação é mais demorada e depende mais da disponibilidade do líder e do liderado.

Esses resultados vão ao encontro de estudos anteriores, como os de Di Martino e Wirth (1990) e Baruch (2000), que frisam a importância da tecnologia para sanar o problema da comunicação a distância, mas que também abordam o fato de que

dependendo do veículo de comunicação escolhido, muitas informações podem-se perder, possibilitando a geração de erros e mal entendidos.

Na categoria foco em metas, pelo fato do funcionário em arranjo de teletrabalho não estar presente fisicamente na empresa, é necessário que o gestor busque avaliá-lo por metas e resultados e não pela presença. Esse aspecto desafia as ideias tradicionais de gestão e supervisão. Além disso, o gestor deve ser capaz de monitorar essas metas e alcance de resultados a distância.

A outra categoria, de autonomia do teletrabalhador, reuniu diferenças relacionadas ao grau de autonomia que é dado ao usuário de teletrabalho. Como citado por um dos respondentes, o líder nesse caso precisa dispor de mais confiança, já que ele não consegue ter muito controle quanto ao cumprimento correto das atividades do teletrabalhador e nem quanto à sua jornada de trabalho. Os relatos dessa categoria vão de encontro ao estudo de Bergum e Selvik (2005), que frisa que no teletrabalho o líder deve apostar na confiança, já que não consegue observar minuciosamente o seu subordinado. Para Pyoria (2011), o gestor precisa se preocupar com o desempenho dos funcionários, mas sem buscar controlar comportamentos mais específicos relacionados às tarefas.

Tal achado também levanta a discussão sobre o papel do líder nesse arranjo de trabalho. A questão do controle e da confiança deve ser revista para um funcionamento mais saudável e efetivo do trabalho.

A categoria vantagens do teletrabalho reflete a opinião positiva de alguns gestores sobre o teletrabalho. Apesar de o item do questionário não haver indagado sobre vantagens do arranjo, tal conteúdo ocorreu espontaneamente. Algumas das vantagens relatadas pelos participantes foi uma maior qualidade de vida por parte do liderado, funcionários mais disciplinados, criativos, inovadores. Este resultado sustenta a opinião expressa no primeiro item do questionário, segundo o qual, cerca de 80% dos participantes da pesquisa consideram como positiva suas experiências com o teletrabalho.

Quadro 5 - Aspectos presentes no gerenciamento tradicional

Categoria	Relatos associados	Frequência
Agilidade interação	de “Gerenciar trabalhadores em arranjos tradicionais de trabalho é mais ágil, tendo em vista a presença física do funcionário no momento exato da necessidade. ”	7

	“A presença do funcionário em arranjo tradicional facilita a agilidade e a colaboração com os demais membros da equipe.”	
Conflitos interpessoais	“O empregado fisicamente próximo da chefia, muitas vezes fica tenso e não se sente à vontade.”	3
	“Nos arranjos tradicionais(...) a gestão exige muito mais habilidades do líder, face aos atritos resultantes de longos períodos de convivência diária entre os membros do grupo.”	

Quanto aos aspectos presentes no gerenciamento tradicional, como pode ser observado no Quadro 5, duas categorias foram propostas para agrupar as respostas dos participantes. A primeira categoria, de agilidade de interação, se opõe de certa forma à categoria desafios de comunicação, do Quadro 4. Isso pelo fato dos funcionários em arranjo de trabalho tradicional estarem no mesmo ambiente de trabalho que o seu líder e sua equipe, o que torna mais fácil que eles interajam entre si. Além disso, o arranjo tradicional favorece que o funcionário possa tirar dúvidas no momento em que elas ocorrem, evitando alguns erros que poderiam vir a acontecer. No caso do teletrabalhador, a distância pode atrapalhar essa interação e dificultar a comunicação entre o líder e o liderado.

É importante ressaltar que, de encontro ao estudo de Tremblay (2002), problemas com a tecnologia prejudicam e muito o desempenho do teletrabalhador. Além disso, Barros e Silva (2010) colocam como um ponto prejudicial ao teletrabalhador a falta de suporte da empresa na solução de problemas, principalmente aqueles relacionados a recursos tecnológicos. Dessa forma, a qualidade dos equipamentos e tecnologia de redes usados no teletrabalho pode contribuir para agilidade e efetividade da comunicação, devendo as organizações, portanto, estarem atentas ao suporte instrumental e tecnológico oferecido aos teletrabalhadores e seus supervisores.

Na categoria de conflitos interpessoais, o enfoque maior foi na capacidade que um líder precisa ter para lidar com os conflitos que surgem de uma convivência mais próxima dentro da sua equipe. Segundo relato de um dos gestores, “a gestão exige muito mais habilidades do líder, face aos atritos resultantes de longos períodos de convivência diária entre os membros do grupo”. O contato diário, reuniões, conversas acabam desgastando as relações e gerando conflitos tanto entre o líder e seus liderados, quando entre os próprios liderados.

4.6 Desafios do gerenciamento de teletrabalhadores

O Quadro 6 reúne os resultados encontrados para a questão: “Quais são os desafios para gerenciar teletrabalhadores?”.

Quadro 6 – Desafios do gerenciamento de teletrabalhadores

Categoria	Relato associados	Frequência
Controle e acompanhamento do teletrabalhador	<p>“Acompanhamento do cumprimento de normas relativas à frequência estabelecidas pela organização. “</p> <p>“Realizar um acompanhamento das atividades de forma mais eficiente. ”</p>	9
Comunicação	<p>“A distância atrapalha muito, nem sempre reuniões por áudio são efetivas. ”</p> <p>“Manter o empregado bem informado em relação aos direcionamentos da equipe e sobre os acontecimentos corporativos. ”</p>	7
Perfil e preparação do teletrabalhador	<p>“Entraves na escolha correta do profissional (perfil adequado). ”</p> <p>“Conscientização do teletrabalhador sobre a responsabilidade e o comprometimento exigidos para que a produtividade não seja prejudicada. ”</p>	7
Cultura organizacional	<p>“Avalio que o principal desafio é a mudança do modelo mental com relação ao teletrabalhador. Não deve haver tratamento diferente apenas porque o empregado está dentro ou fora de uma regional. O funcionário que traz bons resultados, o fará em teletrabalho ou presencialmente dentro da Regional. O desafio é mudar a mentalidade de muitos gestores dentro da organização de que a época do comando e controle passou. ”</p> <p>“Livrar-se do engessamento mental do modelo ortodoxo, livrar-se da insegurança causada pela ausência física do trabalhador e entender com profundidade que o trabalho pode ser desenvolvido a distância com bastante efetividade e resultados consistentes. ”</p>	7
Integração do teletrabalhador com a equipe	<p>“Evidencia-lo como membro ativo dentro da equipe. O desempenho de suas atribuições pode ser 100% mas como não é presenciado pela equipe precisa sempre ser apresentado. ”</p> <p>“Sempre lembrar de envolvê-los nas reuniões e acontecimentos da área. ”</p>	6
Tecnologia	<p>“Melhorar cada vez mais as ferramentas disponibilizadas ao teletrabalhador, para que ele tenha as mesmas condições de trabalho dos demais colaboradores. ”</p> <p>“Limitação das ferramentas existentes na organização para o acompanhamento de questões administrativas. ”</p>	2

Os desafios citados com maior frequência foram os relacionados ao controle e acompanhamento do teletrabalhador. O acompanhamento de normas e atividades se torna muitas vezes difícil pela distância física que há entre o líder e o liderado. De acordo com Baruch (2000), os modos tradicionais de controle já não funcionam da melhor forma quando aplicados ao arranjo de teletrabalho. O uso da tecnologia pode ser muito importante para um monitoramento do funcionário mais de perto, segundo Di Martino e Wirth (1990) e Kurland e Cooper (2002), porém, é importante que o líder também adote uma postura diferente e tenha uma maior consciência de que ele começa a ter que gerenciar funcionários que não podem ser fisicamente observados, exigindo dele também certa adaptação. Os resultados encontrados sustentam a necessidade de uma discussão e revisão de modelos tradicionais de liderança e gestão. Formas de controle e acompanhamento devem ser revistas, pois o mundo do trabalho e o perfil do trabalhador estão em mudança e novas possibilidades estão surgindo. O trabalhador nos novos arranjos precisa de mais autonomia e precisa encontrar uma relação de apoio e confiança com seu superior.

Um resultado importante de ser ressaltado é que a necessidade de controle por parte do gestor apareceu nas respostas de quase todas as questões do questionário. Isso muito se relaciona com o que Bergum (2009) falou sobre o foco dado ao controle e administração nos estudos americanos de gerenciamento a distância. É interessante notar que os gestores que participaram da pesquisa, apesar de ressaltarem a importância do relacionamento com seus subordinados, ainda se preocupam com o controle, com a necessidade de estarem sempre informados de tudo.

Três das cinco características importantes para indivíduos que gerenciam teletrabalhadores, citadas por Taylor e Kavanaugh (2005), estão relacionadas à adaptação do líder as novas formas de monitoramento exigidas pelo teletrabalho. A primeira é que o líder deve ser capaz de confiar na integridade e habilidade do empregado, pois não consegue estar 24h acompanhando o trabalho do funcionário. Ele deve ser capaz também de gerenciar por objetivos, buscando estabelecer metas com o teletrabalhador e deve avaliar o desempenho do seu liderado por resultado e não por comparecimento, já que a presença física do indivíduo já não tem mais como ser avaliada.

Outra categoria proposta é a de comunicação. De acordo com os respondentes, há uma dificuldade muito grande tanto em manter o funcionário sempre informado com relação ao que acontece na equipe, na organização, quanto em manter a efetividade dos encontros presenciais por meio do uso da tecnologia. De acordo com Baruch (2000), apesar da tecnologia de fato facilitar a comunicação no teletrabalho, ela não consegue proporcionar todos os atributos e peculiaridade de uma comunicação face a face.

Outros desafios encontrados pelos gestores que participaram da pesquisa estão relacionados ao perfil e preparação do teletrabalhador. O que eles relataram foi que além da dificuldade de se estipular um perfil de funcionário adequado para o trabalho a distância, os teletrabalhadores não estavam sendo preparados quanto à responsabilidade e comportamentos necessários para lidar com o novo arranjo.

Taylor e Kavanaugh (2005) e Baruch (2000) levantaram algumas características para estipular um perfil adequado de teletrabalhador, já que o teletrabalho tem suas peculiaridades e exige um funcionário com características um pouco diferenciadas. Segundo Baruch (2000), por exemplo, pessoas com alta necessidade de vida social e necessidade de supervisão não são indicadas para o arranjo de teletrabalho.

Outra categoria que reúne desafios relatados pelos participantes da pesquisa é a de cultura organizacional. Eles citam a dificuldade em mudar o modelo mental construído pelos gestores acerca do teletrabalho. Segundo eles, muitos ainda não acreditam que um teletrabalhador pode gerar resultados tão bons quanto um trabalhador em arranjo tradicional. Além disso, eles possuem dificuldade de gerenciar por resultados e não por presença e também de abrir mão do controle desnecessário.

Segundo Kaczmarczyk (2008), muitas são as adaptações pelas quais a empresa deve passar para se adotar o arranjo de teletrabalho, o que exige em grande parte das vezes uma mudança mais profunda na organização. O desenvolvimento de uma cultura de confiança por parte do gestor e dos pares do teletrabalhador e de uma cultura de avaliação por resultados se mostram essenciais para o desenvolvimento do teletrabalho dentro de uma empresa (BARUCH, 2000; KACZMARCZYK, 2008).

Outra categoria frequente nas respostas dos gestores refere-se à integração do teletrabalhador com a equipe. Reúne relatos sobre os desafios de conseguir criar no teletrabalhador e em seus pares o sentimento de fazerem parte de uma mesma

equipe. Como relatado, apesar de o teletrabalhador ter um desempenho ótimo e apresentar ótimos resultados, o pouco contato entre ele e seus colegas faz com que muitas vezes a equipe nem tenha conhecimento disso.

Essa falta de interação, principalmente informal entre o teletrabalhador e os seus pares é segundo Kurland e Cooper (2002), uma das principais causas do sentimento de isolamento social por parte do teletrabalhador. Em conjunto com os desafios da comunicação, a pouca interação entre teletrabalhador, seus pares, seus clientes e seu superior, de acordo com Taylor e Kavanaugh (2005), também torna suscetível uma redução na quantidade de feedbacks recebidos pelo teletrabalhador. Isso porque a falta de contato torna mais difícil uma observação constante e profunda do teletrabalhador.

4.7 Enfrentando os desafios do gerenciamento de teletrabalhadores

Após relatarem os desafios que encontram no gerenciamento de teletrabalhadores, os participantes da pesquisa responderam à seguinte pergunta: “Como você tem enfrentado os desafios do gerenciamento de teletrabalhadores?”.

Tabela 4 – Enfrentando os desafios do gerenciamento de teletrabalhadores

Ações executadas	Frequência
Convocar para trabalhar nas instalações da empresa eventualmente (em caso de eventos, mudança de atividades)	5
Aprendizado com experiência anterior com o teletrabalho	4
Buscar maior interação com o teletrabalhador	3
Intensificar a comunicação	3
Cobrar de presença quinzenal	2
Criação de Manual para o teletrabalho	1
Propor desafios a cada ciclo de avaliação	1
Usar da tecnologia de informação	1

A Tabela 4 mostra quais foram as formas encontradas pelos gestores para lidar com os desafios. Os relatos mais frequentes são os de convocar o teletrabalhador para trabalhar nas instalações da empresa eventualmente ou com uma frequência já determinada. Essa atitude, como relatado por eles, facilita na implementação de mudanças, aumenta a integração do teletrabalhador com a sua equipe, facilita a passagem de informações importantes e a passagem de feedbacks. Essa ação também permite que o gestor consiga monitorar mais de perto os resultados do usuário de teletrabalho.

Outra forma encontrada pelos gestores para lidar com os desafios do gerenciamento de teletrabalhadores foi utilizando de experiências passadas com o teletrabalho. Alguns deles já haviam trabalhado em arranjo de teletrabalho, outro conhecia alguém que já havia trabalhado ou já tiveram experiência com o próprio gerenciamento de teletrabalhadores em uma outra situação. Como relatado, com base na aprendizagem que já tiveram ou que foi transmitida a eles, é possível driblar os desafios que o teletrabalho lhes traz.

A busca por uma maior interação com o teletrabalhador e intensificação da comunicação foram duas formas bem relacionadas de superar os desafios do gerenciamento de teletrabalhador. Uma comunicação mais constante também contribui para uma maior interação com o liderado e vice-versa.

Um dos gestores relatou a criação de um manual para o teletrabalho, que surgiu a partir da iniciativa de uma funcionária que acompanhou as dificuldades em relação a autorização para terem duas trabalhadoras remotas, que no entendimento da área deveriam ser classificadas como teletrabalhadores, porém não em *home-office*.

Um dos participantes relatou como propôs novos desafios ao teletrabalhador a cada ciclo de avaliação, buscando uma interação maior com ele, sem deixá-lo ocioso. Sentir que o líder está acompanhando de perto os seus resultados, o que torna menos provável o surgimento da ansiedade quanto ao desenvolvimento de sua carreira, como citado por Barros e Silva (2010).

Como discutido anteriormente, a tecnologia se mostra como essencial para o teletrabalho poder funcionar. Como citado por um dos respondentes, é por meio da tecnologia de informação que se consegue lidar com os desafios do gerenciamento do teletrabalhador. Porém, como também relatado por ele, as dificuldades no uso de

da tecnologia, como as videoconferências e *webconference*, prejudicam o gerenciamento do teletrabalhador.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com base nos resultados deste estudo pode-se concluir que seu objetivo principal, que é identificar a visão dos supervisores sobre o gerenciamento de teletrabalhadores, foi alcançado.

A partir das respostas dos participantes dessa pesquisa, foram levantados alguns desafios principais enfrentados pelos gestores de teletrabalhadores. Eles envolvem principalmente a dificuldade de controlar e acompanhar o teletrabalhador, de comunicação entre o líder e seus liderados, de definir um perfil ideal de teletrabalhador e prepará-lo para assumir a suas atividades, de mudanças na cultura organizacional e de integração do teletrabalhador com a sua equipe.

Os aspectos peculiares do gerenciamento de teletrabalhadores apresentam muitos elementos comuns aos desafios do gerenciamento de teletrabalhadores. É possível supor, dessa forma, que os fatores peculiares do gerenciamento de teletrabalhador são em grande parte também seus grandes desafios. Sendo o teletrabalho relativamente novo no Brasil, essa suposição faz ainda mais sentido. Isso porque, como não se tem muita experiência quanto a esse arranjo de trabalho, aquilo que o torna diferente, também pode ser o que é mais difícil de lidar.

Em relação às competências exigidas para gerenciar teletrabalhadores, na visão dos gestores, se destacam aquelas relacionadas à gestão de pessoas, ao monitoramento e controle e comunicação.

Como observado, as competências que os gestores citaram como importantes para um líder comum se diferem em alguns pontos das competências citadas quando se tratava do gerenciamento de teletrabalhadores. Apesar de categorias semelhantes, várias das competências assumiram um foco diferenciado, mais direcionado ao teletrabalhador e em suas necessidades específicas. Além disso, ainda foi observada uma nova categoria que não apareceu quando se tratava de competências de um líder comum. Essa categoria foi a monitoramento e controle, que inclusive vai de encontro a um dos desafios de gerenciamento de teletrabalhadores mais citado pelos participantes desse estudo, que é o desafio de controle e acompanhamento do teletrabalho.

Outro resultado importante do estudo é o fato dos gestores ainda terem um foco muito grande no controle. Vemos em estudos sobre o teletrabalho que a autonomia do teletrabalhador e a confiança depositada nele são essenciais para os bons resultados de usuários nesse arranjo de trabalho. Porém, os gestores ainda demonstram preocupação com o acompanhamento e avaliação do trabalho do teletrabalhador, o que representa um desafio importante.

Com base nos resultados deste estudo, percebe-se também que apesar dos muitos desafios a serem enfrentados, a aceitação do teletrabalho por parte dos gestores é forte. Além disso, apesar dos estudos sobre teletrabalho serem em sua grande maioria internacionais, muito do que foi observado em outros países, se aplica também à realidade brasileira.

É importante avaliar, a partir dos resultados dessa pesquisa, que a experiência de um gestor de teletrabalhadores muito se diferencia da experiência de um gestor de funcionários em arranjo de trabalho tradicional. A própria experiência do gestor com o teletrabalho, os desafios a serem enfrentados e as competências necessárias para que ele atue da melhor forma possível, o diferenciam de um gestor comum. Isso torna essencial que as organizações tomem consciência dessas diferenças e entendam que são necessárias mudanças no comportamento e no papel desses novos líderes, eles necessitam de ações que levem em conta as suas peculiaridades. A própria cultura organizacional e as práticas organizacionais precisam ser revistas para que um arranjo como esse funcione.

Uma das limitações desse estudo é o fato dele utilizar recorte temporal transversal. O recorte temporal transversal limita o conhecimento acerca do progresso dos pontos analisados no estudo, pelo fato da coleta de dados ser restrita a um determinado período no tempo.

Estudos futuros podem investigar o teletrabalho em outros tipos de organizações brasileiras e acompanhar as mudanças nos comportamentos e opiniões de gestores que supervisionam teletrabalhadores.

REFERÊNCIAS

- BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração *home-office*: estudo de caso na Shell Brasil. **CADERNOS EBAPE.BR**, Rio de Janeiro. v.8, n.1, mar. 2010.
- BARROS, C. M. P.; SILVA, J. S.; LIMA, G. A.; BRITO D. G. S. As competências gerenciais desenvolvidas pelos secretários executivos. **Revista de Gestão e Secretariado (GeSeC)**, São Paulo, v.4, n. 2, p.25-47, jul./dez. 2013.
- BARUCH, Y. Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. **New Technology, Work and Employment**, v. 15, n. 1, 2000.
- BELZUNEGUI, A.; ERRO, A.; PASTOR, I. The telework as an organizational innovation in the entities of the third sector. **Journal of Electronic Commerce in Organizations**, v. 12, n. 1, p.1-15, jan./mar. 2014.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.34, n.3, p. 102-114, mai./jun. 1994.
- BERGUM, S. **Management of teleworkers** - managerial communication at a distance. Finlândia, Turku School of Economics, 2009. 244 p.
- BERGUM, S.; SELVIK, J. T. Leadership on distance: the effects of distance on communication, trust and motivation. **Managing Modern Organizations Through Information Technology**, p. 323-331, 2005.
- BLAKE, R.; MOUTON, J. **The managerial grid**. Houston: Gulf Publishing, 1964.
- BUTTON, W.; MANN, S.; VAREY, R. An exploration of the emotional impact of teleworking via computer-mediated communication. **Journal of Managerial Psychology**, v.15, n.7, p. 668-690, 2000.
- BÜNDCHEN, E.; ROSSETTO, C. R.; SILVA, A. B. Competências gerenciais em ação: o caso do Banco do Brasil. **Revista Eletronica de Administração (REAd)**, v. 69, n. 2, p. 396-423, maio/ago. 2011.
- COSTA, I. S. A. Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendimento em si. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, p 1-12, mar. 2005.
- COSTA, I. S. A. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v.41, n.1, p. 105-124, jan./fev. 2007.
- DI MARTINO, V.; WIRTH, L. Telework: A new way of working and living. **International Labour Review**, v.129, n.5, p. 529-554, 1990.
- FLEURY M. T. L.; FLEURY A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, p.183-197, 2001. Edição especial.

GODOY, A. S.; D'AMELIO, M. Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. **Organizações & Sociedade (O&S)**, Salvador, v.19, n.63, p. 621-639, out./dez. 2012.

IPSOS. **Telecommuting** - Citizens in 24 Countries Assess Working Remotely for a Total Global Perspective. Global Advisor Wave, nov. 2011. Disponível em: <<https://www.ipsos-na.com>>. Acesso em: 10 maio 2015.

KACZMARCZYK, S. Telework: breaking new ground. **The public manager**, v.37, n.1, p. 63-67, 2008.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KURLAND, N. B.; COOPER, C. D. Manager control and employee isolation in telecommuting environments. **The Journal of High Technology Management Research**, v. 13, p. 107-126, 2002.

MALVEZZI, S. **Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações**. In: BENDASSOLLI, P. F. BORGES-ANDRADE, J. E. (Orgs.). 1ª edição. Casa do professor, 2015. 710 p.

MANN, S., VAREY, R., BUTTON, W. An exploration of the emotional impact of teleworking via computer-mediated communication. **Journal of Managerial Psychology**, v.15, n.7, p. 668-690, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5ª edição. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000. 546 p.

MELO, E. A. A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v.4, n.2, p. 31-62, jul./dez. 2004.

OLIVEIRA, F. B.; SANT'ANNA, A. S.; VAZ, S. L. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v.44, n.6, p.1453-1475, nov./dez. 2010.

PICCHIAI, D. Competências organizacionais, gerenciais e individuais: conceitos e discussões no setor público. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.4, n.3, p. 73-89, set./dez. 2010.

PRODANOV C. C.; FREITAS E. C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª edição. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PYORIA, P. Managing telework: risks, fear and rules. **Management Research Review**, v. 34, n. 4, p. 386-399, 2011.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 463 p.

SANT'ANNA, A. S.; CAMPOS, M. S.; LÓFTI, S. Liderança: o que pensam os executivos brasileiros sobre o tema?. **Rev. Adm. Mackenzie (RAM)**, São Paulo, v.13, n.6, nov./dez. 2012.

SNYDER, K. Enhancing telework: a guide to virtual leadership. **The public manager**, v.41, n.1, p. 11-14, mar. 2012.

SOBRATT - Sociedade Brasileira de Teletrabalho. **Os benefícios do teletrabalho para as cidades do futuro**. Disponível em: <www.sobratt.org.br>. Acesso em: 20 abr. 2015.

TAYLOR D. S.; KAVANAUGH J. K. Developing a model of leadership in the teleworking environment: a qualitative study. **Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict**, v.9, n.2, 2005.

TREMBLAY D. G. Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v.42, n.3, jul./set. 2002.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário

Pesquisa Gerenciamento de Teletrabalhadores

O objetivo dessa pesquisa consiste em conhecer o gerenciamento de teletrabalhadores.

O estudo contribui para o meu Trabalho de Conclusão de Curso em Administração da Universidade de Brasília (UnB), sob a orientação da Profa. Tatiane Paschoal.

As informações obtidas terão tratamento confidencial e receberão os cuidados necessários para garantir o anonimato dos participantes e do [REDACTED]. Os dados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

Jéssica Gontijo de Aquino
(61) 8212-4405

Parte I - Dados do Respondente

Gênero:

- Feminino
- Masculino

Cargo no [REDACTED]:

- Analista
- Técnico
- Auxiliar

Idade:

- Até 20 anos
- 21 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- Acima de 61 anos

Tempo de trabalho no [REDACTED]:

- Até 1 ano
- De 2 a 5 anos
- De 6 a 10 anos
- De 11 a 20 anos
- Mais de 21 anos

Tempo que supervisiona teletrabalhadores:

- Até 1 ano
- De 2 a 5 anos
- De 6 a 10 anos
- Mais de 11 anos

Continuar »

Pesquisa Gerenciamento de Teletrabalhadores

Parte II - Perguntas e Itens

Na sua opinião:

1) O que é liderança em um contexto organizacional?

2) Quais competências um líder deve possuir no mundo de trabalho atual?

3) Descreva diferenças entre gerenciar trabalhadores em arranjos tradicionais de trabalho e teletrabalhadores.

4) Quais competências são necessárias para gerenciar um teletrabalhador?

5) Quais são os desafios para gerenciar teletrabalhadores?

6) Como você tem enfrentado os desafios do gerenciamento de teletrabalhadores?

Indique sua percepção quanto a seguinte afirmativa:

7) A minha experiência com o gerenciamento de teletrabalhadores é positiva.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

« Voltar

Enviar

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.