

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E  
SISTEMAS  
NÍVEL MESTRADO**

**DOUGLAS CORRÊA RODRIGUES**

**GESTÃO DO TRABALHO DISTANTES NO TEMPO E NO ESPAÇO: PADRÕES  
DE PROJETO PARA PROJETAR E GERIR ARRANJOS DE TRABALHO  
REMOTO, TELETRABALHO E HOME OFFICE**

**São Leopoldo  
2023**

DOUGLAS CORRÊA RODRIGUES

**GESTÃO DO TRABALHO DISTANTES NO TEMPO E NO ESPAÇO: PADRÕES  
DE PROJETO PARA PROJETAR E GERIR ARRANJOS DE TRABALHO  
REMOTO, TELETRABALHO E HOME OFFICE**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas, pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientador(a): Prof. Dr. Daniel Pacheco Lacerda

São Leopoldo

2023

R696g

Rodrigues, Douglas Corrêa

Gestão do trabalho distantes no tempo e no espaço :  
padrões de projeto para projetar e gerir arranjos de  
trabalho remoto, teletrabalho e home office / por Douglas  
Corrêa Rodrigues. – 2023.

198 f. : il.; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do  
Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção e Sistemas, 2023.

Orientação: Prof. Dr. Daniel Pacheco Lacerda.

1. Trabalho flexível. 2. Projeto do trabalho. 3. Gestão do  
trabalho flexível. I. Título.

CDU 331.444

Catlogação na Fonte:

Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

## **AGRADECIMENTOS**

Não existem palavras suficientes para expressar a minha gratidão e sentimento aos envolvidos nesta trajetória, visto que a transformação e o crescimento humano se realizam no coletivo. Portanto, expresso, aqui, o meu mais profundo agradecimento a todos os que participaram da realização desta Dissertação.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Daniel Pacheco Lacerda, agradeço pelas ótimas orientações, pela motivação e pelo incentivo, pelas discussões que resultaram no meu desenvolvimento, pelo compartilhamento de seu conhecimento e por tirar um leigo da ignorância.

Agradeço especialmente à minha companheira, Vanessa Kraskin Saraiva, que está gerando nosso primeiro filho, pela sensibilidade e sabedoria com que me faz evoluir e crescer como pessoa e superar os inúmeros desafios. Obrigado pela compressão e apoio nos períodos de concentração e foco absoluto nos estudos ao longo de minha trajetória acadêmica.

Agradeço aos meus familiares, Ceres Soares Corrêa Rodrigues, Izair Fagundes Rodrigues e Renata Corrêa Rodrigues, que nutriram a raiz para que eu me tornasse um ser dotado de humildade, valores, força e dedicação. Através da simplicidade de suas palavras, vocês forneceram luz à minha trajetória de persistência.

À instituição UNISINOS, agradeço pela estrutura e pelo apoio, e por ter me concedido o direito à bolsa que contribuiu para a realização do meu objetivo.

A todas as pessoas que de alguma forma contribuiriam com este trabalho, mas não tiveram o seu nome mencionado aqui, o meu muito obrigado.

## RESUMO

Movimentos visando à flexibilização dos modelos tradicionais de trabalho são desencadeados em virtude de mudanças políticas, sociais, demográficas e tecnológicas que afetam a força e os locais de trabalho. A crise com consequências sociais, sanitárias e econômicas causada pelo vírus SARS-CoV-2 acelerou algumas práticas relacionadas à flexibilização do trabalho. Assim, transformações em direção a modelos mais dispersos de trabalho geram preocupações sobre controle, capacitação, monitoramento e avaliação de desempenho do trabalhador. Nesse sentido, modelos de trabalho remoto, teletrabalho e home office representam um desafio para os gestores em termos de como administrar seus funcionários. Este trabalho aborda políticas, estratégias e práticas adotadas para projetar e gerir o trabalho remoto, teletrabalho e home office, por meio de um estudo de caso único incorporado exploratório. Para tanto, são entrevistados dezessete gestores de três áreas distintas de uma organização. Em termos de contribuição de pesquisa, por meio da estrutura metodológica do projeto fundamentado (Grounded Design) e da lógica CIMO, são elaborados e apresentados vinte e cinco prescrições para projetar e gerir arranjos de trabalho flexível, trabalho remoto, teletrabalho e home office. Essas prescrições podem compor um projeto do trabalho que contribua para o desenvolvimento de competências organizacionais, aprimore o processo de gestão, desenvolva as pessoas e harmonize as relações em contextos laborais flexíveis.

**Palavras-chave:** Trabalho flexível. Projeto do trabalho. Gestão do trabalho flexível.

## **ABSTRACT**

Movements aimed at making traditional work models more flexible are triggered by political, social, demographic and technological changes that affect the force and workplaces. The crisis with social, health and economic consequences caused by the SARS-CoV-2 virus has accelerated some practices related to the flexibility of work. Thus, transformations towards more dispersed models of work generate concerns about worker control, training, monitoring and performance evaluation. In this sense, remote work, telework and home office models represent a challenge for managers in terms of how to manage their employees. This work addresses policies, strategies and practices adopted to design and manage remote work, telework and home office, through a single exploratory embedded case study. For this purpose, seventeen managers from three different areas of an organization are interviewed. In terms of research contribution, through the methodological framework of grounded design (Grounded Design) and CIMO logic, twenty-five prescriptions are elaborated and presented to design and manage flexible work arrangements, remote work, telecommuting and home office. These prescriptions can compose a work project that contributes to the development of organizational skills, improves the management process, develops people and harmonizes relationships in flexible work contexts.

**Key-words:** Flexible work, Work design, Flexible work management.

## LISTA DE TABELAS

|  |     |
|--|-----|
| Tabela 1: Teletrabalho convencional X teletrabalho induzido pela pandemia .....  | 35  |
| Tabela 2: Diferenças entre local de trabalho tradicional e virtual .....   | 38  |
| Tabela 3: Percepções sobre as práticas de gestão do trabalho flexível.....   | 69  |
| Tabela 4: Percepções em relação ao conhecimento do colaborador sobre papéis e interfaces organizacionais .....                                 | 82  |
| Tabela 5: Concessão de autonomia para o colaborador .....  | 86  |
| Tabela 6: Conhecimento do trabalhador sobre atividades, resultados e responsabilidades .....   | 87  |
| Tabela 7: Percepções sobre comunicação e redes para compartilhamento de informações e apoio .....  | 92  |
| Tabela 8: Percepção sobre os mecanismos para compensação e reconhecimentos .....   | 94  |
| Tabela 9: Percepção sobre o recebimento de feedback .....  | 96  |
| Tabela 10: Percepção do reconhecimento do colaborador sobre a importância do seu desempenho para empresa.....                                  | 98  |
| Tabela 11: Percepções dos gestores sobre acesso a informações e habilidades dos funcionários em tecnologias das informações e comunicação..... | 100 |
| Tabela 12:Coocorrência entre as Operações Básicas e as Ferramentas Computacionais.....   | 103 |
| Tabela 13: Intervenções adotadas por grupos de gestores conforme operações básicas .....   | 115 |
| Tabela 14: Coocorrência entre intervenções.....  | 123 |
| Tabela 15: Padrões de projeto para definir objetivos do trabalho em modelos laborais flexíveis .....   | 128 |
| Tabela 16: Padrões de projeto para organizar o trabalho em modelos laborais flexíveis .....  | 131 |
| Tabela 17: Padrões de projeto para comunicar e motivar em modelos de trabalho flexível .....   | 135 |
| Tabela 18: Padrões de projeto para avaliar desempenho individual em modelos laborais flexíveis.....  | 139 |
| Tabela 19: Padrões de projeto para desenvolver pessoas em modelos laborais flexíveis .....   | 143 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1: Utilização e oferta de práticas trabalho flexível..... | 24 |
|---|----|



## LISTA DE FIGURAS

|   |     |
|---|-----|
| Figura 1: Estratégia para condução de pesquisas científicas .....   | 55  |
| Figura 2: Processo indutivo na pesquisa de caso .....   | 56  |
| Figura 3: Método de trabalho .....  | 59  |
| Figura 4: Fluxograma da RSL .....   | 60  |
| Figura 5: Operações básicas e subcategorias executadas pelo gestor em contexto de trabalho flexível .....       | 73  |
| Figura 6: Relação entre as intervenções e as subcategorias das operações básicas executadas por um gestor ..... | 102 |
| Figura 7: Relação entre intervenções e resultados para definir objetivos do trabalho .....                      | 129 |
| Figura 8: Relação entre intervenções e resultados para organizar o trabalho .....                               | 134 |
| Figura 9: Relação entre intervenções e resultados para comunicar e motivar .....                                | 139 |
| Figura 10: Relação entre intervenções e resultados para avaliar o desempenho individual .....                   | 142 |
| Figura 11: Relação entre intervenções e resultados para desenvolver pessoas ....                                | 146 |
| Figura 12: Síntese das intervenções para projeto de gestão do trabalho flexível ...                             | 147 |
| Figura 13: Fases no desenvolvimento de padrões de design .....  | 196 |

## LISTA DE QUADROS

|  |     |
|--|-----|
| Quadro 1: Composições do trabalho flexível.....  | 30  |
| Quadro 2: Conceitos e derivações do trabalho flexível .....  | 33  |
| Quadro 3: Fontes de dados do estudo de caso.....   | 62  |
| Quadro 4: Operações Básicas e Subcategorias.....   | 74  |
| Quadro 5: Relação entre as intervenções e as subcategorias da operação básica<br>Definir Objetivos .....             | 103 |
| Quadro 6: Relação entre as intervenções e as subcategorias da operação básica<br>Organizar o Trabalho .....          | 105 |
| Quadro 7: Relação entre as intervenções e as subcategorias da operação básica<br>Comunicar e Motivar .....           | 108 |
| Quadro 8: Relação entre as intervenções e as subcategorias da operação básica<br>Avaliar Desempenho Individual ..... | 110 |
| Quadro 9: Relação entre as intervenções e as subcategorias da operação básica<br>Desenvolver Pessoas.....            | 111 |
| Quadro 10: Características do grupo de gestores e do contexto de trabalho flexível<br>.....                          | 113 |
| Quadro 11: Perfil dos entrevistados .....  | 181 |
| Quadro 12: Fonte de dados para o estudo de caso .....  | 182 |
| Quadro 13: Entrevistados conforme roteiro.....   | 184 |
| Quadro 14: Análises realizadas por roteiro .....   | 193 |
| Quadro 15: Classificação dos resultados da análise conforme índice k.....  | 194 |

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....  | <b>11</b> |
| <b>1.1 Objeto e problema de pesquisa</b> .....                                       | <b>13</b> |
| <b>1.2 Objetivo</b> .....  | <b>21</b> |
| 1.2.1 Objetivo geral .....   | 21        |
| 1.2.2 Objetivos específicos.....   | 21        |
| <b>1.3 Justificativa</b> .....   | <b>21</b> |
| <b>1.4 Delimitações do trabalho</b> .....  | <b>27</b> |
| <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....   | <b>29</b> |
| <b>2.1 Composições do trabalho flexível</b> .....                                    | <b>29</b> |
| 2.1.1 Composições do trabalho flexível.....  | 30        |
| <b>2.2 Trabalho flexível</b> .....   | <b>32</b> |
| 2.2.1 Trabalho flexível: Variações da expressão.....                                 | 32        |
| 2.2.2 Trabalho flexível: antes e durante a pandemia.....                             | 34        |
| <b>2.3 Gestão do trabalho</b> .....  | <b>36</b> |
| 2.3.1 Operações básicas de um gestor.....  | 37        |
| 2.3.2 Aspectos da gestão do trabalho em arranjos laborais tradicionais e flexíveis.. | 38        |
| <b>2.4 Projeto do trabalho e flexibilidade laboral</b> .....                         | <b>40</b> |
| <b>2.5 Aspectos do design organizacional</b> .....                                   | <b>42</b> |
| 2.5.1 Mecanismos de coordenação.....   | 42        |
| 2.5.2 Parâmetros de design – Design das posições individuais.....                    | 43        |
| 2.5.3 Design da estrutura .....  | 45        |
| 2.5.3.1 Bases para o agrupamento de unidades.....                                    | 45        |
| 2.5.3.2 Definição dos papéis organizacionais .....                                   | 46        |
| <b>2.6 Competência lateral – Organização de redes</b> .....                          | <b>48</b> |
| <b>2.7 Sistemas de recompensa</b> .....  | <b>49</b> |
| <b>2.8 Sistemas de pessoas</b> .....   | <b>50</b> |
| <b>2.9 Tecnologia e gestão do trabalho flexível</b> .....                            | <b>50</b> |
| <b>2.10 Gestão do trabalho flexível</b> .....  | <b>52</b> |
| <b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....   | <b>54</b> |
| <b>3.1 Delineamento da pesquisa</b> .....  | <b>54</b> |
| <b>3.2 Método de trabalho</b> .....  | <b>58</b> |

|   |            |
|---|------------|
| <b>4 ANÁLISE DAS POLÍTICAS, ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DO TRABALHO FLEXÍVEL .....</b> | <b>67</b>  |
| <b>4.1 Contextualização da Organização em Análise .....</b>                                 | <b>67</b>  |
| <b>4.2 Compreensão sobre o trabalho flexível .....</b>                                      | <b>68</b>  |
| <b>4.3 Intervenções adotadas no processo de Gestão do Trabalho Flexível .....</b>           | <b>72</b>  |
| 4.3.1 Intervenções para Definir Objetivos .....   | 80         |
| 4.3.2 Intervenções para Organizar o Trabalho .....  | 82         |
| 4.3.3 Intervenções para Comunicar e Motivar .....   | 89         |
| 4.3.4 Intervenções para Avaliar o Desempenho Individual .....                               | 95         |
| 4.3.5 Intervenções para Desenvolver Pessoas .....   | 98         |
| <b>4.4 Síntese das intervenções adotadas na Gestão do Trabalho Flexível .....</b>           | <b>101</b> |
| <b>4.5 Análise das Intervenções por Grupo de Gestores .....</b>                             | <b>112</b> |
| <b>4.6 Intervenções complementares .....</b>  | <b>122</b> |
| <b>4.7 Síntese das análises .....</b>   | <b>125</b> |
| <b>5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>  | <b>128</b> |
| <b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>   | <b>151</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>   | <b>155</b> |
| <b>APÊNDICE A – PROTOCOLO DE REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA .</b>                        | <b>169</b> |
| <b>APÊNDICE B – LISTA DOS ARTIGOS SELECIONADOS .....</b>                                    | <b>171</b> |
| <b>APÊNDICE C - PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO .....</b>                                       | <b>176</b> |
| <b>APÊNDICE D – TCLE.....</b>   | <b>197</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Apesar das transformações sociodemográficas e econômicas irrompidas na natureza laboral nos últimos 40 anos, a maneira como o trabalho é projetado permanece, majoritariamente, a mesma. (SMITH; MCDONALD, 2016). O horário de trabalho tradicional persiste nas economias formais na maior parte do mundo, consistindo em atividades desenvolvidas ao longo dos cinco dias da semana, considerando uma semana de trabalho normal de 40 horas. (CLOUTIER; BARLING, 2020; HYEJUNG; PARK, 2016; MESSENGER, 2018).

Essa composição laboral predominante impõe obstáculos para ampliação e implantação de novas configurações de trabalho. Nas nações da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), apenas 17% da força de trabalho opera em regime diferente do que se descreve como “empregos de tempo integral”. (CLOUTIER; BARLING, 2020). Além disso, os conhecimentos sobre o conteúdo e a estrutura do trabalho são sustentados por teorias do início do século XX, derivadas da indústria transformadora. (MESSENGER, 2018; SMITH; MCDONALD, 2016).

Todavia, a estrutura de trabalho tradicional tem impactado em aspectos como desempenho, produtividade e satisfação. A carga horária de trabalho e as pressões sofridas pelos trabalhadores não são adequadas para o bem-estar das pessoas, afetando a produtividade. (CLOUTIER; BARLING, 2020; MESSENGER, 2018; SORENSEN *et al.*, 2021). O estado de bem-estar físico e mental contribuem para resultados positivos de produtividade, o que foi identificado em 1926 por Henry Ford, que reduziu a jornada de trabalho para oito horas por dia na Ford Motor Company. (CLOUTIER; BARLING, 2020). Conforme Messenger (2018), o trabalho não serve apenas para satisfazer as necessidades materiais, visto que as pessoas almejam ter oportunidades de se realizar, também, na vida pessoal.

A partir dessa realidade, foram surgindo movimentos visando à flexibilização dos modelos tradicionais de trabalho. Na primeira norma internacional do trabalho, a OIT sancionou uma jornada de trabalho de 48 horas, que evoluiu para 40 horas semanais, com recomendação de uma redução ainda maior. (MESSENGER, 2018). Com essas iniciativas, percebe-se que a clássica semana de trabalho está sendo gradativamente alterada. Por exemplo, até 2010, nos Estados Unidos da América (EUA), 20% dos trabalhadores assalariados trabalhavam mais da metade do tempo fora do horário normal, a saber, das 6h às 18h. (MESSENGER, 2018).

Segundo Cheese (2020), mudanças significativas nos regimes de trabalho ocorrem devido ao desenvolvimento da inteligência artificial, da tecnologia e da automação, como também em virtude de alterações políticas, sociais e demográficas que afetam a força de trabalho e os locais de trabalho. Desde a revolução industrial, a tecnologia tem transformado a natureza do trabalho e influenciado a maneira e os espaços no quais as pessoas trabalham, possibilitando que as tarefas sejam desempenhadas de modo assíncrono. (BENO, 2018; HYEJUNG; PARK, 2016). Sendo assim, o trabalho profissional é cada vez menos restrito ao tempo e ao espaço. (SMITH; MCDONALD, 2016). Para Slack, Brandon-Jones e Johnston (2018), o conteúdo das tarefas do trabalho transformou-se nos últimos 25 anos, ampliando espaço para modelos de atividades mais flexíveis. Em relação à organização do tempo de trabalho, tem havido uma diversificação para diferentes arranjos flexíveis. (MESSENGER, 2018).

Desse modo, fatores como desenvolvimento das ferramentas de tecnologia da informação e comunicação e mudanças na força de trabalho têm acelerado a discussão em torno da flexibilização do trabalho. O surgimento de modelos flexíveis de trabalho está no centro do debate e tem conquistado cada vez mais a atenção de governos, empresas e organizações (CHOUDHARY, 2016; EYCK, 2003). O futuro do trabalho está relacionado às tecnologias e tendências econômicas e, conseqüentemente, ao aumento do trabalho flexível. (BATISTA *et al.*, 2017). As opções flexíveis ou alternativas permitem que o trabalho seja realizado em termos de diferentes dimensões: local, quantidade e distribuição do tempo. (CHOUDHARY, 2016; KELLY; KALEV, 2006; KLINDŽIĆ; MARIĆ, 2019).

Dessa maneira, há um crescente interesse, por parte dos trabalhadores em arranjos de trabalho como o trabalho remoto, home office e teletrabalho. Com base em uma amostra nacionalmente representativa, em 2002, 79% dos trabalhadores dos EUA apresentavam interesse em modos flexíveis de trabalho e 61% gostariam de reduzir as horas de trabalho. (KELLY; KALEV, 2006). Uma pesquisa realizada pela Samsung, em 2014, destaca que cerca de 27% dos entrevistados negociaram a flexibilidade no trabalho em substituição ao aumento de salário. (CLOUTIER; BARLING, 2020). Os acordos de trabalho flexível permitem flexibilidade na concepção laboral dos empregados e, conseqüentemente, podem melhorar o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, assim como o desempenho organizacional. (KLINDŽIĆ; MARIĆ, 2019).

O aumento de interesse nos modos flexíveis de trabalho e a ampliação do uso dessa modalidade têm resultado em desafios para a gestão. Segundo Messenger (2018), apesar da evidente importância de reduzir as horas de trabalho, a maneira como essas horas são organizadas é igualmente crucial. Os horários de trabalho flexível, se não forem gerenciados com atenção, podem causar problemas laborais. (CHOUDHARY, 2016). Segundo Lautsch, Kossek e Eaton (2009), é necessário conhecimento organizacional e de gestão para implementar eficazmente esses novos arranjos. Os gestores precisam desenvolver abordagens sintonizadas com as necessidades dos trabalhadores em novas disposições flexíveis (LAUTSCH; KOSSEK; EATON, 2009). Apenas após analisar os aspectos positivos e negativos derivados das práticas de trabalho flexível é que as organizações devem considerar a implementação do modelo. (CHOUDHARY, 2016).

Não obstante, a crise causada pelo vírus SARS-CoV-2 acelerou algumas práticas relacionadas à flexibilização do trabalho. Por exemplo, devido à exigência de distanciamento social, o teletrabalho tornou-se o padrão para muitas empresas. (GAUR; BASHIR; SANGHVI, 2021). Nesse sentido, intensifica-se a urgência em determinar modelos criativos de planejar e conduzir pesquisas que tratem a natureza mutante do trabalho e a indefinição das fronteiras entre o trabalho e outros domínios da vida. (SORENSEN *et al.*, 2021). Mesmo diante de um cenário de problemas e novas exigências, é possível identificar que a crise oferece possibilidades, como o desenvolvimento de recursos para apoiar funcionários agora e no futuro. (RUDOLPH *et al.*, 2021).

Diante de um contexto em que há um gradativo rearranjo dos modelos de trabalho tradicionais, que passam a migrar para formatos mais flexíveis, o presente trabalho situa-se na temática de projeto e gestão do trabalho remoto, teletrabalho e home office. Desse modo, almeja avançar as discussões acerca de conceitos, técnicas e ferramentas utilizados para projetar e gerir tipos de modelos laborais alternativos. Na próxima seção, são apresentados o objeto do estudo e o problema de pesquisa.

## 1.1 OBJETO E PROBLEMA DE PESQUISA

A partir da década de 1970, quando o termo "estruturação do trabalho" foi empregado para descrever não apenas a conclusão de tarefas específicas, mas

também o desenvolvimento de ocupações atraentes, a flexibilidade da organização do trabalho tornou-se significativa. (ZÜLCH; GERT; BÖRKIRCHER, 2012). Nesse mesmo período, surgiram as primeiras tentativas de investigar os efeitos dos arranjos de trabalho flexível, com foco principal no desempenho individual dos trabalhadores. (KLINDŽIĆ; MARIĆ, 2019; MITAL, 2010). Nos anos seguintes, houve uma expansão do termo no sentido de incluir questões relativas a trabalho-vida, englobando as temáticas de saúde e de engajamento dos funcionários. (KLINDŽIĆ; MARIĆ, 2019). Recentemente, estudos analisaram a influência de acordos flexíveis nas empresas em termos de produtividade, rentabilidade, rotatividade e absenteísmo, dentre outros fatores. (KLINDŽIĆ; MARIĆ, 2019).

Nesse contexto, o processo de transformação do trabalho está cada vez mais presente nas empresas. Embora a norma sejam os horários padronizados, a flexibilidade das horas de trabalho é considerada um fenômeno global e, gradativamente, está sendo experimentada nas organizações, transformando os sistemas e o processo de trabalho. (CHOUDHARY, 2016). Utilização de recursos como tecnologias de apoio ao trabalho, modos mediados de comunicação com supervisores e alternativas de localização são aspectos crescentes na organização laboral. (GRIFFITH *et al.*, 2018). A globalização e as tecnologias digitais disruptivas alteraram as estruturas organizacionais, transformando a descentralização em um fenômeno cada vez mais presente nas organizações. (TERKAMO-MOISIO *et al.*, 2021). Recentemente, os arranjos de trabalho flexível ganharam considerável popularidade, principalmente nos países da União Europeia e da OCDE. (KLINDŽIĆ; MARIĆ, 2019). Empresas de relevância mundial, como Amazon, Dell, IBM, SAP, Appen, Hilton e TeleTech são exemplos de organizações que oferecem programas de teletrabalho aos funcionários. (BENO, 2018).

Percebe-se, assim, que a natureza do trabalho está mudando, sendo cada vez mais comum a utilização de equipes virtuais, de trabalhadores em tempo parcial ou em regime de trabalho compartilhado e de teletrabalhadores. (BENTLEY *et al.*, 2016; PEARLSON; SAUNDERS, 2001). A tecnologia permite que o trabalho transcenda fronteiras espaciais e temporais. No entanto, essa situação provoca algumas inconsistências, como conflitos com relação a objetivos e rotinas de trabalho entre equipes e indivíduos, problemas de adequação pessoa-ambiente, apoio inadequado à execução do trabalho e falta de interação. (BENTLEY *et al.*, 2016; PEARLSON; SAUNDERS, 2001).



Sob uma perspectiva gerencial, cada mudança em direção a modelos mais dispersos de trabalho gera preocupações no que se refere a controle, capacitação, monitoramento e avaliação de desempenho do trabalhador. (DICKSON; CLEAR, 2006). Os gerentes podem ter dificuldades para construir uma equipe coesa e para buscar o aprendizado informal e interativo, visto que as relações no trabalho são afetadas pela falta de encontros aleatórios e de discussões informais. (PÉREZ; SÁNCHEZ; DE LUIS CARNICER, 2002). Problemas de isolamento social surgem quando os teletrabalhadores, que dependem da tecnologia e do gestor para coordenar suas operações e facilitar a interlocução com a equipe, recebem apoio insuficiente. (BENTLEY *et al.*, 2016). Nessa dinâmica, devem ser superadas concepções tradicionais do trabalho, como o controle administrativo sobre funcionários e a noção de proximidade entre organização e trabalhador. (PEARLSON; SAUNDERS, 2001).

Logo, o projeto do trabalho retorna ao centro do debate, visando a abordar os desafios relacionados à gestão e à organização do trabalho distantes no tempo e no espaço. Por conseguinte, considerando o uso frequente de expressões como “design de trabalho”, “organização de trabalho” e “sistema de trabalho” de modo intercambiável, alguns esclarecimentos são importantes (CORDERY; PARKER, 2007). Nesse sentido, o projeto do trabalho se refere à especificação de conteúdo e métodos para o trabalho, compreendendo também a estrutura das tarefas, as conexões e as responsabilidades (KNIGHT; PARKER, 2021; WANG *et al.*, 2020). Uma questão a ser discutida é como as empresas dividem as tarefas entre teletrabalhadores e funcionários presenciais, evidenciando ou não dificuldades para coordenar e organizar o trabalho. (PÉREZ; SÁNCHEZ; DE LUIS CARNICER, 2002). O projeto do trabalho fornece um método importante, mas até agora negligenciado, para explicar aspectos associados ao trabalho em tempo parcial. (SMITH; MCDONALD, 2016).

As pesquisas empíricas raramente refletem sobre o impacto do teletrabalho na reorganização das tarefas dos funcionários, e ainda se percebe uma divisão no entendimento dos acadêmicos sobre a reestruturação do trabalho. (PÉREZ; SÁNCHEZ; DE LUIS CARNICER, 2002). Por exemplo, existe uma incerteza entre organizar as tarefas propondo mais autonomia aos funcionários ou estruturar atividades padronizadas e repetitivas. (PÉREZ; SÁNCHEZ; DE LUIS CARNICER, 2002). Ademais, pode haver uma defasagem nos modelos de gestão e organização do trabalho em muitas empresas, visto que essas práticas foram concebidas a

décadas, supondo horários laborais inflexíveis e supervisão presencial. (LAUTSCH; KOSSEK; EATON, 2009; TOWNSEND; MCDONALD; CATHCART, 2016). Conforme apontado por evidências recentes, sem intervenções precisas, os arranjos de trabalho podem ser inconsistentes, injustos e inseguros. (SMITH; MCDONALD, 2016).

Embora a discussão sobre arranjos de trabalho flexível esteja presente, há uma quantidade insuficiente de pesquisas sobre as percepções e experiências dos gestores em relação à gestão do trabalho distante no tempo e no espaço, como modelos de trabalho remoto, teletrabalho e home office. Normalmente, o foco das pesquisas se concentra no trabalhador, negligenciando questões relacionadas à gestão de arranjos de trabalho flexível. Conforme Watad e Will (2003), os estudos tendem a focar políticas administrativas, efeitos e benefícios para os teletrabalhadores, sendo que muitos abordam causas e implicações de acordos de trabalho flexível sobre funcionário e empresa. (GROEN *et al.*, 2018).

Nesse sentido, os arranjos de trabalho como trabalho remoto, teletrabalho e home office representam um desafio para os gerentes em termos de como administrar seus funcionários. (GROEN *et al.*, 2018). Os gestores têm que lidar com questões como seleção de funcionários, fornecimento da infraestrutura, monitoramento e medição do desempenho e do isolamento (DAHLSTROM, 2013), insatisfação e falta de comprometido dos trabalhadores (BENTLEY *et al.*, 2016). Do mesmo modo, muitos têm dificuldades para incentivar o uso de políticas de trabalho flexível, estabelecer acesso justo e equitativo aos trabalhadores, confiar nos empregados, renunciar ao controle gerencial e manter uma comunicação eficaz. (CLOUTIER; BARLING, 2020). Nesse cenário, observa-se uma escassez de estudos sobre como os gerentes lidam com esses desafios derivados de arranjos de trabalho flexível. (GROEN *et al.*, 2018).

As percepções e experiências dos gestores são importantes para a condução bem-sucedida e a ampliação de arranjos de trabalho como home office, teletrabalho e trabalho flexível. Para Lewis (2003), atitudes, valores e ações da gestão são fundamentais para a eficácia de arranjos de trabalho flexível. O impedimento mais significativo para a implantação do teletrabalho é o gerenciamento do teletrabalhador. (PÉREZ; SÁNCHEZ; DE LUIS CARNICER, 2002). Segundo Illegems e Verbeke (2004), gerentes com experiência em adoção de teletrabalho percebem uma série de consequências estratégicas de longo prazo na base de recursos das organizações. Quando se trata de acesso e execução de políticas opcionais de teletrabalho, a maioria das empresas depende da discricção do supervisor. (LAUTSCH; KOSSEK;

EATON, 2009). As atitudes dos gerentes em relação ao teletrabalho são um fator-chave que pode restringir a introdução e aceitação dessas práticas laborais. (PETERS; BATENBURG, 2015).

As opções de trabalho flexível desafiam o processo de gestão tradicional, visto que a relação entre gestor e trabalhador, em grande parte, não ocorre de modo presencial. A introdução da tecnologia, que permite arranjos de trabalho flexíveis, criou um dilema no que tange à relação de confiança entre gerentes e funcionários, pois considerável quantidade de gestores pensa que não podem controlar o que não presenciam. (HARRINGTON; RUPPEL, 1999). No entanto, um aspecto importante para o sucesso do teletrabalho é a confiança do supervisor nos subordinados. (BENO, 2018).

Dessa maneira, fatores como controle de atividades, relação de confiança e avaliação de desempenho continuam sem tratamento adequado. Segundo Hislop, Axtell e Daniels (2008), embora exista uma quantidade considerável de pesquisas que envolvem o trabalho remoto, questões relativas aos métodos de avaliação de desempenho são ignoradas. A pesquisa sobre sistemas laborais flexíveis e suas vantagens para a performance do trabalho é variada, mas poucos estudos analisam os benefícios de arranjos alternativos e do apoio do supervisor. (CLOUTIER; BARLING, 2020).

Ademais, há um debate na literatura sobre qual é a melhor direção para gerir arranjos de trabalho flexível. Embora pesquisas enfatizem a necessidade de mudanças nos métodos de gestão, outros estudos sustentam que o gestor não deve tratar de modo desigual um trabalhador normal e o teletrabalhador. Por exemplo, para a gestão do teletrabalho, alguns pesquisadores recomendam maior formalização do trabalho, ampliação da frequência de feedbacks e controle baseado em resultados. (LAUTSCH; KOSSEK; EATON, 2009). Nessa linha, gerenciar teletrabalhadores de maneira eficaz exigiria uma mudança no estilo e na prática de gerenciamento. (BENO, 2018). Entretanto, outra perspectiva sugere que os supervisores devem tratar os teletrabalhadores e não teletrabalhadores de modo igual, e que o monitoramento direto não deve ser substituído por novos métodos de gerenciamento rigoroso do trabalho. (LAUTSCH; KOSSEK; EATON, 2009). Dessa maneira, gerenciar equipes híbridas/distribuídas exige dos gestores o desenvolvimento de novas habilidades e concepções amplas. (HARVARD UNIVERSITY, 2021).

Mesmo diante de uma série de desafios, desacordos e questões sem respostas adequadas, é possível identificar, na literatura, orientações sobre maneiras para organizar e gerir arranjos flexíveis. Para Mital (2010), os supervisores devem fornecer aos teletrabalhadores objetivos de trabalho claros, como pontualidade, resultados quantificáveis e padrões de desempenho. Os acordos de trabalho flexível funcionam melhor quando são claramente definidos e controlados, dado que, quando dispõem de orientação, os funcionários alcançam maior produtividade. (MITAL, 2010).

Todavia, boa parte dos estudos não explicam como essas orientações devem ser projetadas e desenvolvidas, ou seja, não exploram técnicas e estratégias integradas para gestão de acordos de trabalho flexível. Beno (2018) respalda essa informação ao dizer que o fornecimento de estratégias com embasamento teórico e empírico para gerir membros de equipes remotas é insuficiente na literatura. Lautsch, Kossek e Eaton (2009) entendem que os supervisores devem fazer ajustes comportamentais para que a flexibilidade não afete o desempenho dos teletrabalhadores, mas corroboram que a literatura não é clara sobre o que isto realmente significa para a gestão do desempenho e para o comportamento dos supervisores. Na mesma linha, Griffith et al. (2018) argumentam que os fluxos de informações decentralizam as organizações, contornando as hierarquias tradicionais e exigindo que a natureza da liderança seja repensada. Todavia, os autores apontam que há uma escassez de investigações empíricas sobre liderança em organizações digitais e que isso fragiliza a base de conhecimento sobre a gestão em ambientes virtuais. (GRIFFITH *et al.*, 2018).

Em geral, poucas revisões tratam de maneira específica a liderança remota, resultando no conhecimento insuficiente em relação à área. (TERKAMO-MOISIO *et al.*, 2021). Há um conjunto de evidências sobre a influência de fatores como liderança, apoio coletivo e projeto do trabalho na saúde dos funcionários (OAKMAN *et al.*, 2020). No entanto, tais fatores, aplicados em situações tradicionais de escritório, ainda não foram replicados para o trabalho em casa, revelando uma lacuna a ser explorada por estudos adicionais. (OAKMAN *et al.*, 2020).

Nesse sentido, a falta de conhecimento sobre como gerir acordos de trabalho flexível pode implicar em riscos às organizações. Essas ameaças incluem dificuldade para continuar os negócios em caso de interrupções, impacto na rentabilidade, aumento de rotatividade e absenteísmo, perda de talentos e competitividade, redução de desempenho e produtividade. A flexibilidade tornou-se vital para a sobrevivência

em tempos de globalização, gerando capacidade de alteração ou reação, redução de tempo, esforço e custo e otimização de desempenho. (MITAL, 2010). A flexibilização do trabalho se orienta à reorganização laboral e produtiva, visando à redução de custos e ao aumento da competitividade empresarial no cenário de mercados e tecnologias voláteis. (EYCK, 2003; KLINDŽIĆ; MARIĆ, 2019). A falta de estudos prévios torna difícil identificar a relação entre uma prática como o horário flexível, que reduz o conflito entre trabalho e família, e os resultados organizacionais. (LEE; DEVOE, 2012).

Embora o trabalho flexível tenha surgido com uma proposta de oferecer benefícios ao trabalhador, quando mal gerido pode trazer impactos negativos. Nessa perspectiva, por mais que os arranjos de trabalho flexível sejam ofertados para reduzir o stress, podem gerar o efeito contrário. (EMERALD, 2019). Quando não há acompanhamento constante do supervisor, a flexibilidade de horários pode causar dificuldades laborais, como estresse e conflito na relação trabalho-família. (CHOUHARY, 2016). Ainda, apesar dos benefícios da flexibilidade laboral, se não houver motivação e satisfação adequadas para o trabalho, é provável que os funcionários não façam bom uso dessa prática. (LEE; DEVOE, 2012).

Os avanços na tecnologia da informação e comunicação (TIC) possibilitaram a realização das atividades em movimento, a partir do uso sutil de computadores portáteis, palmtops e de uma variedade de telefones celulares. (MITAL, 2010). A digitalização e a inovação alteraram naturalmente os horários típicos de trabalho, reduzindo deslocamentos diários e/ou conflitos entre trabalho e família ao possibilitar o trabalho a distância (PRODANOVA; KOCAREV, 2021). Entretanto, a utilização dessas novas tecnologias resultou numa indefinição de limites entre o tempo de trabalho remunerado e os tempos e espaços normalmente reservados à vida pessoal. (MESSENGER, 2018). Dessa maneira, a falta de clareza na delimitação entre trabalho e casa e a falta de assistência organizacional podem ter impactos diretos no desempenho do trabalhador. (OAKMAN *et al.*, 2020; SCHALL; CHEN, 2021). Se essas fronteiras não forem definidas, os funcionários podem sustentar a percepção de estarem de plantão 24 horas por dia, sete dias por semana. (OAKMAN *et al.*, 2020). Considerando a questão tecnológica, a literatura também não é clara sobre como o desenvolvimento dessa área afeta o trabalho de gestão. Segundo Avolio *et al.* (2014), embora tecnologias sofisticadas estejam em uso, o conhecimento sobre as possíveis

implicações dessas tecnologias na dinâmica de liderança, dentro e fora das empresas, é insuficiente.

Mesmo antes da pandemia do COVID-19, havia um crescente reconhecimento das possíveis implicações das rápidas mudanças tecnológicas, da globalização e das alterações climáticas e demográficas sobre os locais de trabalho. (SORENSEN *et al.*, 2021). No entanto, algumas tendências foram aceleradas pela epidemia, como o aumento do trabalho a distância e do uso de serviços de entrega baseados em tecnologia. (SORENSEN *et al.*, 2021). Como estratégia de prevenção de contágio pelo vírus SARS-CoV-2, o trabalho remoto passou a ser obrigatório, com comunicação exclusivamente virtual. (PRODANOVA; KOCAREV, 2021). Nesse sentido, a epidemia de COVID-19 exigiu a investigação do conceito de "liderança digital", visto que líderes e trabalhadores deviam trabalhar em casa. (RUDOLPH *et al.*, 2021).

Com a normalização de novos hábitos baseados na tecnologia, as organizações precisaram se adaptar às práticas recentes e ao uso da tecnologia para cumprir seus objetivos. (CARROLL; CONBOY, 2020). Todavia, não há trabalhos teóricos suficientes que expliquem as novas normas de práticas de trabalho com base na tecnologia e que disponham de orientações para profissionais sobre como planejar e gerenciar melhor as regras recentes. (CARROLL; CONBOY, 2020).

Percebe-se que organizações e trabalhadores não estavam preparados para as mudanças provocadas pela pandemia, que incluíram novas maneiras de realizar o trabalho, principalmente devido ao distanciamento social. Considerando as urgências impostas pela crise sanitária, as empresas tiveram pouco tempo para estabelecer estratégias, capacitar funcionários ou experimentar novos modelos organizacionais. (CARROLL; CONBOY, 2020). Muitas lançaram práticas de trabalho remoto sem planejar e examinar possibilidades com os gestores. (CARROLL; CONBOY, 2020; GAUR; BASHIR; SANGHVI, 2021). Assim, os aspectos temporais relacionados aos ajustes de atividades durante a crise constituem uma importante questão para pesquisa, ainda pouco estudada. (CARROLL; CONBOY, 2020). A maioria dos esforços empreendidos são soluções reativas e de curto prazo, com pouca ou nenhuma reflexão para uso em longo prazo. (CARROLL; CONBOY, 2020).

Nesse contexto, a pandemia será considerada um evento definidor do século, por se tratar de algo global e sem precedentes, que trouxe consequências sociais, sanitárias e econômicas, influenciando mudanças na organização do trabalho. (OAKMAN *et al.*, 2020; SCHALL; CHEN, 2021). Dessa maneira, ao considerar o

contexto e os argumentos apresentados nesta seção, o problema central desta pesquisa pode ser definido pela seguinte questão: **Quais são as políticas, estratégias e práticas adotadas para projetar e gerir o trabalho flexível?**

## 1.2 OBJETIVO

Com base no objeto e nos problemas de pesquisa citados, nesta seção são descritos o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo.

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é propor prescrições para apoiar o processo de gestão de arranjos de trabalho flexível como home office, teletrabalho e trabalho remoto.

### 1.2.2 Objetivos específicos

A fim de alcançar o objetivo geral, são propostos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar políticas, estratégias e práticas aplicadas para gerir trabalhadores em regime de trabalho flexível;
- b) Identificar abordagens que sejam complementares no processo de gestão de trabalhadores em regime de trabalho flexível;
- c) Propor prescrições com base nas composições das abordagens utilizadas para gerir trabalhadores em regime de trabalho flexível.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A gestão de recursos humanos é reconhecida como fonte potencial de vantagem competitiva, e é popular pela capacidade de aumentar o desempenho dos negócios. (KLINDŽIĆ; MARIĆ, 2019). Nesse sentido, arranjos de trabalho flexível são eficazes por proporcionar o uso eficiente dos recursos humanos, uma vez que permitem que o trabalhador aloque o seu tempo conforme o tipo de atividade que

precisa ser realizado. (KLINDŽIĆ; MARIĆ, 2019). Alternativas de trabalho flexível são elementos motivadores para elevar os padrões de desempenho e agregar valor a uma empresa. (MITAL, 2010).

Nesse contexto, as pesquisas devem se concentrar no modo como os supervisores podem engajar grupos de trabalho no apoio à introdução de flexibilidade laboral, beneficiando tanto organizações quanto funcionários (LAUTSCH; KOSSEK; EATON, 2009). Em função disso, identifica-se a necessidade de estudos que abordem práticas e estratégias para sustentar e ampliar o emprego do trabalho flexível, beneficiando gestores, trabalhadores e empresas. A presente pesquisa visa a reunir, tratar e compor prescrições, abordando as principais práticas adotadas para uma gestão eficaz de arranjos de trabalho distantes no tempo e no espaço. Estudos sobre o processo laboral devem aprimorar o modo como os supervisores aprendem a modificar seus métodos de gestão para sustentar os arranjos de trabalho e a transformação organizacional. (LAUTSCH; KOSSEK; EATON, 2009).

As organizações estão debatendo sobre como aumentar a produtividade por meio da melhoria do desempenho dos funcionários. (CHOUDHARY, 2016). Segundo Prodanova e Kocarev (2021), o aumento da produtividade é, de fato, o benefício principal citado em relação à implementação do trabalho remoto. À medida que a natureza do trabalho e as habilidades necessárias evoluem, as empresas reclamam da dificuldade de encontrar e manter pessoas e talentos, tornando-se esta uma preocupação estratégica crítica. (CLOUTIER; BARLING, 2020). Desse modo, disponibilizar oportunidades de trabalho flexível é um imperativo empresarial e uma vantagem competitiva para uma organização obter acesso e reter os talentos e habilidades de que necessita. (CLOUTIER; BARLING, 2020).

A satisfação e a produtividade dos funcionários são efeitos relevantes para o sucesso do teletrabalho. (PRODANOVA; KOCAREV, 2021). Segundo Lee e Devoe (2012), os horários flexíveis podem afetar os resultados organizacionais com aumento de receitas, atração de candidatos de qualidade, aumento de produtividade marginal e redução de custos com formação, recrutamento e absentismo. De fato, quando os gerentes apoiam horários de trabalho flexível, há maior satisfação, engajamento e comprometimento e menor índice de afastamento e de intenção de rotatividade por parte dos funcionários. (CLOUTIER; BARLING, 2020). Uma pesquisa realizada com 92.000 funcionários, nos EUA, destaca que efeitos das políticas de trabalho flexível no



desempenho organizacional foram moderados pelo apoio da alta administração e apoio direto do supervisor. (CLOUTIER; BARLING, 2020).

Todavia, quando o apoio organizacional é insuficiente e a gestão é inadequada, a flexibilidade laboral pode suscitar problemas, como redução da satisfação no trabalho, aumento da tensão devido ao isolamento social (BENTLEY *et al.*, 2016), distrações, falta de comunicação e direção (EMERALD, 2019), resultando em desgaste psicológico. (BENTLEY *et al.*, 2016). Desse modo, este estudo visa a avançar a discussão sobre fatores influentes para a composição de um sistema de gestão totalmente integrado à estrutura organizacional, que propicie o apoio necessário para que os trabalhadores possam executar suas atividades com desempenho e satisfação.

Sistemas de gerenciamento de trabalho aumentam e melhoram as percepções sobre a execução dos processos, como, por exemplo, determinar a sequência das tarefas a serem executadas. (GRIFFITH *et al.*, 2018). Quanto maior é a frequência de teletrabalho de um indivíduo, maior deve ser o nível de assistência, o que deve ser previsto nas políticas e nos procedimentos organizacionais. (BENTLEY *et al.*, 2016). Portanto, para manter os níveis de comprometimento, é necessário gerenciar a transição para o trabalho remoto e prestar suporte contínuo adequado para trabalhadores a distância. (HISLOP; AXTELL; DANIELS, 2008).

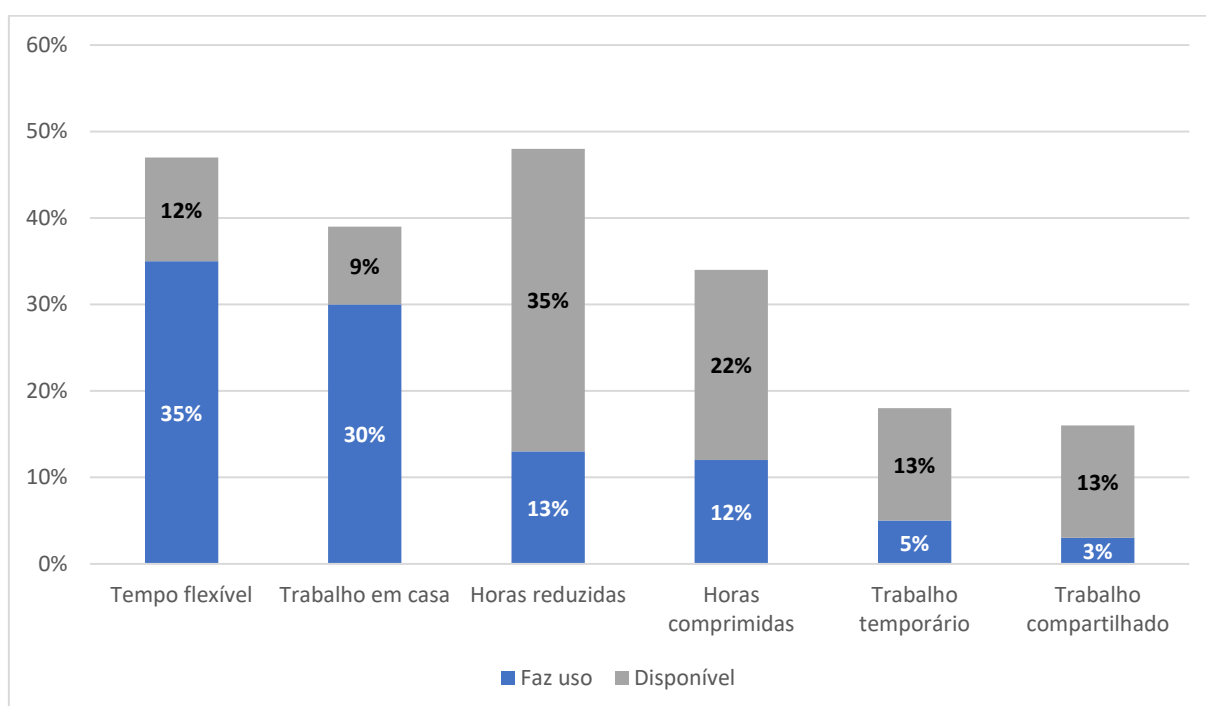
Neste contexto, evidencia-se a importância dos gestores para obtenção de resultados positivos em relação aos acordos de trabalho flexível. De acordo com Dahlstrom (2013), os teletrabalhadores precisam dos gerentes e líderes para serem produtivos e para se sentirem satisfeitos, o que inclui suporte, comunicação e confiança. Para desenvolver confiança, deve-se considerar elementos relacionados à composição da tarefa, como transferência clara de informação. (LENGEN *et al.*, 2020). De fato, em uma pesquisa feita pelo *Conference Board of Canada*, a resistência da gestão foi destacada como um impedimento significativo para a adoção de acordos de trabalho flexível. (CLOUTIER; BARLING, 2020). Líderes que se opõem à ideia de trabalho flexível precisam ser persuadidos do contrário, por meio de evidências que refutem essa oposição. (CLOUTIER; BARLING, 2020).

Para extrair o máximo proveito do teletrabalho, é fundamental construir um sistema de gerenciamento de desempenho e atualizar o sistema de acesso à informação (GAUR; BASHIR; SANGHVI, 2021). Para que os líderes apoiem arranjos de trabalho flexível, deve haver uma mudança significativa no método como o trabalho

é definido e medido. (CLOUTIER; BARLING, 2020). É necessário renunciar ao conceito que aponta que o monitoramento de desempenho depende do contato presencial e, igualmente, identificar que a quantidade de horas trabalhadas deixou de ser o parâmetro para avaliar a performance. (CLOUTIER; BARLING, 2020).

Outro ponto central é o cenário de expansão do uso de práticas de trabalho flexível. O teletrabalho está mais difundido nas empresas, particularmente como um método para apoiar os funcionários a alcançarem um melhor equilíbrio entre trabalho e família. (LAUTSCH; KOSSEK; EATON, 2009). O Gráfico 1 apresenta dados de uma pesquisa realizada no Reino Unido, com 4.546 trabalhadores, concentrada em seis arranjos de trabalho flexível. Os resultados expressam o percentual de funcionários britânicos que utilizam ou possuem oferta de flexibilidade laboral.

Gráfico 1: Utilização e oferta de práticas de trabalho flexível



Fonte: Adaptado de CIPD (2019)

A partir disso, um modelo que identifique, integre e apresente as principais variáveis e estratégias para gestão do trabalho flexível, promovendo a satisfação dos trabalhadores e, conseqüentemente, o aumento de produtividade, contribui para o meio empresarial. Nessa perspectiva, as variáveis e as prescrições apresentadas neste estudo podem ser utilizadas pelas organizações para compor estratégias que

apoiem e ampliem o uso de modos flexíveis de trabalho e, igualmente, possibilitem o desenvolvimento de competências organizacionais. Por exemplo, ao considerar os funcionários como um recurso valioso, uma organização necessita realizar uma gestão eficaz dos recursos humanos para obter vantagem competitiva. (EMERALD, 2019). Considerando os benefícios do horário flexível para os funcionários (maior satisfação no trabalho, redução de absenteísmo e aumento da produtividade), admite-se que uma estratégia organizacional que reforce e apoie esses efeitos fornecerá estrutura e poderá reconhecer essas vantagens em termos de lucratividade. (LEE; DEVOE, 2012).

Nesse sentido, sob a perspectiva dos gestores, a presente pesquisa contribui de duas maneiras. Primeiramente, o estudo visa a superar as limitações sobre as percepções dos gestores relacionadas aos arranjos de trabalho flexível a partir de um estudo de caso em profundidade, fundamentando as conclusões em dados coletados e processos observados. Em segundo lugar, a pesquisa propõe prescrições para projetar e gerir o trabalho distante no tempo e no espaço, considerando a percepção dos gestores e as principais práticas e estratégias adotadas para administrar esses arranjos laborais. Destarte, o presente trabalho contribui para a sustentação empírica e para o avanço da teoria existente.

Cabe destacar que se adotou, no âmbito deste estudo, o conceito de gestão de Henry Fayol, que determina que administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. (FAYOL, 1990, p. 26). Igualmente, assumiu-se o conceito de Peter F. Drucker sobre as operações básicas de um administrador, que se constituem em estabelecer objetivos, organizar, motivar e comunicar, avaliar e desenvolver pessoas. (DRUCKER, 1981, p. 325).

Dessa maneira, são apresentadas e abordadas as principais percepções de gestores que motivam e facilitam o processo de gestão do trabalho flexível. A partir das atitudes dos gestores, é necessário saber como o teletrabalho pode ser praticado em diferentes organizações, quais os motivos para adotá-lo e que estratégias, orientações e iniciativas influenciam a sua aceitação. (SILVA-C; MONTOYA; VALENCIA, 2019). Igualmente, são apontadas as práticas e estratégias adotadas para uma gestão eficaz do trabalho flexível. Segundo Harvard University (2021), arranjos de trabalho flexível são bem-sucedidos quando há gerenciamento da produtividade, por meio de metas, cronogramas e resultados definidos com clareza.

Uma vez que se identificou que na literatura ainda existem lacunas e fragmentação sobre o conhecimento de gestão do trabalho flexível, entende-se que este estudo tem relevância acadêmica. Os resultados podem servir para proporcionar avanços no conhecimento científico sobre o tema, pois a pesquisa propõe um estudo em profundidade, integrando as principais práticas e estratégias para projetar e gerir o trabalho flexível. Nesse sentido, também contribui para o debate vigente na literatura sobre qual é o procedimento mais adequado para gerir o trabalho flexível. (LAUTSCH; KOSSEK; EATON, 2009; PÉREZ; SÁNCHEZ; DE LUIS CARNICER, 2002).

Por conseguinte, a rápida introdução e expansão de novas tecnologias de informação e comunicação e da digitalização (MITAL, 2010; PRODANOVA; KOCAREV, 2021) destacam a importância de pesquisas que abordem os efeitos desses fatores na gestão de trabalhadores sob arranjos de trabalho flexível. Assim, são necessários estudos que tratem sobre a maneira mais adequada de incorporar tais tecnologias aos métodos de gestão. Um exemplo são os progressos da digitalização, que na última década alteraram as perspectivas e expectativas de trabalho, desenvolvendo novas habilidades associadas ao trabalho remoto eficaz. (TERKAMO-MOISIO *et al.*, 2021). As novas tecnologias oferecem claramente opções para organizar e gerenciar o trabalho, como novos tipos de cooperação e a perspectiva de trabalho não limitado ou vinculado a um determinado local ou horário. (MITEV *et al.*, 2021).

Desse modo, por meio de um estudo de caso, será registrada e analisada a dinâmica diária do uso de tecnologias no processo de gerenciamento do trabalho flexível. As prescrições propostas visam a integrar as tecnologias mais adotadas, identificadas na literatura e por meio empírico, contribuindo com a gestão eficiente do trabalho distante no tempo e espaço. A utilização adequada das tecnologias de informação e comunicação pode complementar e aprimorar o trabalho, sendo essencial para o projeto da organização digital. (GRIFFITH *et al.*, 2018). Segundo Prodanova e Kocarev (2021), adotar a tecnologia adequada para o trabalho e para as preferências pessoais pode ser a diferença entre um resultado positivo e negativo. As ferramentas técnicas estão no centro do local de trabalho virtual, e funcionários e gerentes precisam de capacitação contínua para se manterem atualizados (GAUR; BASHIR; SANGHVI, 2021).

A pandemia de COVID-19 impôs dificuldades significativas para a organização e o projeto do trabalho, criando uma lacuna importante em relação à reorganização

laboral nas empresas. (TERKAMO-MOISIO *et al.*, 2021). Dentre as questões suscitadas estão a introdução rápida do trabalho em casa (OAKMAN *et al.*, 2020) e a experimentação de isolamento social dos teletrabalhadores, visto que uma parte da interação pessoal foi perdida. (SCHALL; CHEN, 2021). A partir desse cenário, é necessário reorganizar as práticas de trabalho atuais. (SCHALL; CHEN, 2021).

Nesse sentido, sob uma perspectiva teórica e prática, o presente estudo visa a contribuir, examinando e identificando as experiências, práticas e estratégias de gestão adotadas durante a crise, integrando-as a uma proposta de projeto de trabalho adaptado ao contexto contemporâneo e futuro. Considera-se, nessa perspectiva, que as organizações terão que desenvolver políticas formalizadas de trabalho em casa, apoiar a administração das fronteiras entre trabalho e vida pessoal, definir claramente papéis, carga de trabalho, indicadores de desempenho e prestar apoio técnico. (OAKMAN *et al.*, 2020). Conforme Rudolph *et al.* (2021), seria importante teorizar e examinar comportamentos específicos das lideranças nesse contexto de exigências únicas, identificando, de modo sistemático, as diversas novas tarefas e exigências relacionais e cognitivas enfrentadas pelos gestores. Após especificadas as principais justificativas que sustentam o desenvolvimento desta pesquisa, na próxima seção, são apresentadas as delimitações.

#### 1.4 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO

Nesta seção, são tratadas as principais delimitações que restringem o escopo desta pesquisa. Este trabalho não aborda temas relacionados à flexibilidade organizacional ampla, como flexibilidade funcional, contratual, numérica, financeira e geográfica (LEWIS, 2003). É importante destacar que também não são incluídos temas como regulamentação legal, mercados de trabalho e processos trabalhistas.

O presente estudo se concentra no projeto e na gestão do trabalho remoto, teletrabalho e home office em empresas tradicionais de manufatura com foco nas dimensões de nível técnico e gerencial. Logo, destaca-se que esta pesquisa não aborda as perspectivas do trabalhador, mas discute os impactos relacionados ao processo de gestão que afetam os empregados. Observa-se que, apesar de o foco da pesquisa estar na indústria de manufatura, por questões de limitação do caso, áreas produtivas e de planejamento e controle de produção não puderam ser inclusas no estudo.

Desse modo, aborda-se o chamado trabalho de núcleo, que engloba questões como flexibilidade no local e no tempo de trabalho (EYCK, 2003). Nesse sentido, esta pesquisa foca principalmente modelos de trabalho remoto, teletrabalho e *home office*, agregando também o trabalho híbrido, no qual a flexibilidade laboral ocorre em alguns dias da semana. Além disso, concentra-se no trabalhador do conhecimento, um dos indivíduos mais afetados no contexto de pandemia, principalmente devido à obrigatoriedade de flexibilidade laboral.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, são contextualizados os principais elementos desta pesquisa. Dessa maneira, são apresentados e estruturados os conceitos sobre trabalho flexível e suas respectivas composições. Posteriormente, são abordadas as operações básicas que constituem o trabalho de um gestor. Da mesma forma, são problematizados alguns impactos e variações nessas operações devido à flexibilidade laboral, introduzindo-se a discussão sobre o processo de gestão nesse contexto. Em seguida, são tratados aspectos do design organizacional, desenvolvidos por Mintzberg (2003) e Galbraith, Downey e Kates (2011) e utilizados nesta pesquisa para analisar o processo de gestão em contexto de trabalho flexível. Também são abordados os seguintes elementos do modelo estrela de Galbraith, Downey e Kates (2011), utilizados para analisar a gestão de trabalhadores flexíveis: Competência lateral – Redes, sistema de recompensas e sistema de pessoas. Posteriormente, são apresentados fatores sobre o projeto do trabalho e a tecnologia em arranjos de trabalho flexível. Por fim, a partir das definições, são tratadas as relações entre os elementos teóricos e a proposição desta dissertação. A seguir, são abordadas as principais definições relativas ao Trabalho Flexível.

### 2.1 COMPOSIÇÕES DO TRABALHO FLEXÍVEL

Slack, Brandon-Jones e Johnston (2018), sob a perspectiva da administração da produção, destacam três aspectos do trabalho flexível: i) a flexibilidade das habilidades, que está relacionada à capacidade da força de trabalho em executar várias tarefas ii) a flexibilidade de tempo, que corresponde a sistemas de trabalho com tempo flexível; e iii) a flexibilidade de localização, que corresponde à capacidade de se alterar o local em que o trabalho é executado (JOHNSTON; BRANDON-JONES; SLACK, 2018). Os acordos de trabalho flexível possibilitam a ruptura com horários e locais laborais tradicionais, sendo, por isso, intitulados como trabalhos favoráveis à família (CHEESE, 2020; GROEN et al., 2018; LEWIS, 2003). As modalidades laborais flexíveis permitem que o trabalho seja executado em locais alternativos, como a residência do trabalhador, e/ou que os horários padrão de trabalho sejam flexibilizados (GROEN *et al.*, 2018).

A base dos acordos de trabalho flexível é a capacidade de oferecer flexibilidade aos empregados sem prejudicar a organização (GROEN et al., 2018). A oferta dessa modalidade proporciona aos funcionários a liberdade para organizar o tempo de trabalho, resultando em uma adaptação tranquila e autônoma às tarefas e em um equilíbrio entre vida profissional e pessoal. (PRODANOVA; KOCAREV, 2021).

### 2.1.1 Composições do trabalho flexível

O trabalho flexível inclui as seguintes dimensões: horas trabalhadas, localização e padrões de trabalho. Algumas das especificações dessa modalidade são: trabalho em tempo parcial, trabalho compartilhado, flexibilidade de horários, horário comprimido, horas anuais, mensais e quinzenais, *home office* regular, trabalho móvel/teletrabalho, resultados comissionados e contratos de horas zero (CHEESE, 2020; CHOUDHARY, 2016; GROEN et al., 2018; HARVARD UNIVERSITY, 2021; KELLY; KALEV, 2006; KLINDŽIĆ; MARIĆ, 2019; LEWIS, 2003; TOWNSEND; MCDONALD; CATHCART, 2016). Uma síntese conceitual de algumas composições de arranjos de trabalho flexível é apresentada no Quadro 1.

Quadro 1: Composições do trabalho flexível

| Composições trabalho flexível    | Concepção   |
|----------------------------------|---|
| <b>Trabalho em tempo parcial</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho de meio-período, ou seja, as horas trabalhadas são menores do que o horário normal de trabalho em tempo integral (CHEESE, 2020).</li> <li>• Menos de 40 horas semanais (CHOUDHARY, 2016).</li> <li>• Redução das horas de emprego do horário regular a tempo inteiro ou a tempo parcial, sendo o trabalho executado uma parte por dia ou menos de cinco dias por semana, com responsabilidades laborais reduzidas (HARVARD UNIVERSITY, 2021).</li> </ul>  |
| <b>Trabalho compartilhado</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma de trabalho em que duas (ou ocasionalmente mais) pessoas dividem a responsabilidade por um trabalho (CHEESE, 2020).</li> <li>• Duas pessoas compartilham o trabalho de uma (CHOUDHARY, 2016).</li> <li>• Forma de trabalho em que dois empregados partilham as responsabilidades de um posto de trabalho a tempo inteiro, com salário e alguns benefícios partilhados/valorizados (HARVARD UNIVERSITY, 2021).</li> <li>• Divisão de um trabalho com outra pessoa (KELLY; KALEV, 2006).</li> </ul>  |
| <b>Flexibilidade de horário</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidade de escolha, dentro de certos limites estabelecidos, de quando começar e terminar o trabalho (CHEESE, 2020).</li> <li>• Possibilidade de variar o início e o fim do dia de trabalho (CHOUDHARY, 2016).</li> <li>• Funcionários trabalham uma semana de trabalho normal a tempo inteiro ou a tempo parcial com horas de início e fim diferentes do regularmente programado (HARVARD UNIVERSITY, 2021).</li> <li>• Funcionários trabalham um número fixo de horas - horário central - flexibilizando o restante, sendo que podem chegar tarde ou sair cedo, com</li> </ul> |



| Composições trabalho flexível            | Concepção   |
|--|---|
|  | <p>a devida provisão para compensação de tempo de acordo com a política da empresa ou trabalham em qualquer período da jornada de trabalho (MITAL, 2010).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalhadores podem definir os próprios horários de início e parada (KELLY; KALEV, 2006).</li> <li>• Capacidade de programar horários de início e término, às vezes com um requisito de horas centrais (LEE; DEVOE, 2012).</li> </ul>  |
| <b>Horário comprimido</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• As semanas de trabalho comprimido (ou quinzenas) não envolvem necessariamente redução no total de horas pagas ou extensão na escolha individual sobre quais horas são trabalhadas, mas têm como característica central a redistribuição do trabalho em blocos menores e mais longos durante a semana (CHEESE, 2020).</li> <li>• Execução das obrigações da semana de trabalho em menos de cinco dias (CHOUDHARY, 2016).</li> <li>• Empregados de tempo integral comprimem a carga horária para completar o trabalho em menos de cinco dias por semana (geralmente completando uma semana de trabalho em quatro dias, o que é conhecido como um horário "4/5") ou em menos de dez dias em duas semanas (geralmente completando duas semanas de trabalho em nove dias, ou "9/10") (HARVARD UNIVERSITY, 2021).</li> <li>• A mesma quantidade de horas (geralmente 40) é comprimida em quatro dias, aumentando cada dia de trabalho para dez horas (EYCK, 2003). Os funcionários trabalham quatro longos dias e têm um dia de folga semanal (KELLY; KALEV, 2006).</li> </ul> |
| <b>Horas anuais, mensais, quinzenais</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Volume total de horas fixas a serem realizadas durante um período, podendo haver variação, como duração do dia de trabalho e da semana; os funcionários podem ou não ter um elemento de escolha sobre os padrões de trabalho (CHEESE, 2020). Funcionários têm flexibilidade para trabalhar por dias "acordados" contratados com o empregador durante o ano (MITAL, 2010).</li> </ul>   |
| <b>Home office regular</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalhadores atuam regularmente em suas residências (CHEESE, 2020).</li> <li>• Todas as horas de trabalho são realizadas a partir da residência do trabalhador (CHOUDHARY, 2016).</li> </ul>  |
| <b>Trabalho móvel/teletrabalho</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os funcionários trabalham toda ou parte da semana em local distante do local de trabalho do empregador (CHEESE, 2020).</li> <li>• Algum trabalho que ocorre distante do escritório (CHOUDHARY, 2016).</li> </ul>   |
| <b>Trabalho com carga reduzida</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implica uma redução da carga de trabalho e/ou horas, com corte salarial proporcional (KOSSEK et al., 2016).</li> </ul>   |
| <b>Trabalho baseado em resultados</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não há fixação de horas de trabalho, mas uma meta de produção para o indivíduo que está trabalhando (CHEESE, 2020).</li> </ul>   |
| <b>Contratos de zero horas</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não há fixação de número mínimo de horas de trabalho, o trabalhador pode ser chamado como e quando necessário e pago apenas pelas horas que trabalha (CHEESE, 2020). Um exemplo são os hospitais, em que médicos têm um acordo de contrato para visitas "de plantão", o que poderia ser corretamente denominado como opção de trabalho de "zero horas" (MITAL, 2010).</li> </ul>   |

Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando as diversas composições apresentadas, identifica-se que os modelos de trabalho flexível mais adotados são o *home office* e o teletrabalho. Os arranjos de teletrabalho são abordados a seguir.

## 2.2 TRABALHO FLEXÍVEL

Apoiados pela tecnologia contemporânea, visionários como Jack Nilles e Allan Toffler projetaram, nas décadas de 1970 e 1980, que o trabalho futuro seria realocado dentro ou perto das residências dos funcionários, prevendo o que ficaria conhecido como “teletrabalho” (MESSENGER, 2018). Essa primeira noção de teletrabalho comportava levar o trabalho para o trabalhador, não o contrário (MEDINA-RODRÍGUEZ *et al.*, 2020). Para (BENO, 2018), o teletrabalho se configura quando os funcionários trabalham em algum lugar diferente do escritório habitual. Teletrabalho é uma forma de trabalho na qual os funcionários substituem as horas normais (seja parcial ou integralmente) para laborar distante do ambiente tradicional, usando tecnologias da informação e comunicação como meios de interação (GAUR; BASHIR; SANGHVI, 2021).

O teletrabalho também pode ser descrito como o uso de informação e tecnologia para reduzir ou eliminar a necessidade de deslocamento a um escritório convencional, de modo que os trabalhadores possam comunicar e coordenar tarefas a partir de múltiplos locais e de modo assíncrono. (HISLOP; AXTELL; DANIELS, 2008). Assim, tem-se um ambiente de trabalho formal mediado por tecnologia da informação totalmente funcional (DAHLSTROM, 2013).

### 2.2.1 Trabalho flexível: Variações da expressão

A realização do trabalho a qualquer hora ou lugar é propiciada por tecnologias avançadas de comunicação e informação. Diversos são os sinônimos usados para fazer referência a essa realidade (GRIFFITH *et al.*, 2018; OAKMAN *et al.*, 2020; PRODANOVA; KOCAREV, 2021). Por exemplo, o trabalho remoto e o teletrabalho se referem a um arranjo no qual os trabalhadores executam tarefas e deveres em um local alternativo de sua própria escolha (ILO, 2020). Dessa maneira, é evidente a importância de conceituar claramente as variações dessa expressão, visto que, segundo Mital (2010), a flexibilidade de localização é uma das principais características do trabalho flexível.

Entender como o local laboral padrão e o lugar físico em que a atividade é realmente realizada se relacionam a um determinado trabalho é um ponto de partida para definir os muitos conceitos de trabalho remoto, teletrabalho e *home office* (ILO,

2020). Logo, para sanar a ausência de acordos na literatura sobre o trabalho remoto e seus diferentes significados, com base em Ilo (2020), apresenta-se, no Quadro 2, uma taxonomia para compreender os conceitos que cercam esse arranjo laboral.

Quadro 2: Conceitos e derivações do trabalho flexível

| Termo Inglês                    | Tradução         | Local do Trabalho   | Definições  |
|---------------------------------|------------------|---|---|
| <b>Remote work</b>              | Trabalho remoto  | Executado em local alternativo  | Trabalho realizado de modo total ou parcial em um local laboral alternativo diferente do padrão, considerando a profissão e a situação do emprego.  |
| <b>Telework/Telecommuting</b>   | Teletrabalho     | Total ou parcialmente executado em um local alternativo                     | Subcategoria do conceito mais amplo de trabalho remoto, o teletrabalho pode ser realizado em qualquer lugar que não seja o local laboral habitual, todavia, o seu diferencial é o uso de dispositivos eletrônicos pessoais como computador, tablet ou telefone (móvel ou fixo). Isso é parte essencial da realização do trabalho. |
| <b>Work at home/Home Office</b> | Trabalho em casa | Total ou parcialmente executado dentro da própria residência do trabalhador | O trabalho realizado total ou parcialmente na própria casa do funcionário é chamado de "trabalho em casa". Assim, a residência do trabalhador serve como o local real para a execução de todo ou de parte do trabalho.  |

Fonte: Elaborado pelo auto com base em Ilo (2020)

Dessa maneira, o local padrão de trabalho diz respeito ao lugar em que normalmente se espera que as atividades sejam realizadas, considerando a profissão e o status do emprego (ILO, 2020). Em geral, o trabalho deve ser executado nas instalações da empresa para a qual o serviço é prestado, ou seja, junto ao empregador (no caso de um funcionário) (ILO, 2020). O local físico se refere ao lugar onde o trabalho realmente é executado. Desse modo, para determinar o tipo de local em que o trabalhador normalmente labora, é importante considerar a característica do local principal de trabalho (localização física) (ILO, 2020). Assim, se o trabalho é realizado em qualquer lugar que não seja o padrão, considera-se trabalho remoto ou teletrabalho (ILO, 2020). Além disso, o trabalho se enquadra na definição de *home office* se a residência do trabalhador é o local físico real em que ele acontece (ILO, 2020).

### 2.2.2 Trabalho flexível: antes e durante a pandemia

Conforme Ilo (2020), um trabalhador pode executar vários trabalhos em locais diferentes. As importantes noções de local de trabalho padrão e de espaço físico em que ele é efetivamente realizado, bem como os conceitos de trabalho remoto, teletrabalho e *home office*, devem estar vinculados a um emprego específico (ILO, 2020). O *home office*, por exemplo, contempla trabalhadores que realizam tarefas em suas próprias residências, ou seja, um local alternativo ao espaço de trabalho padrão.

Nesse sentido, segundo Waizenegger et al. (2020) e Carillo et al. (2020), o isolamento social decorrente da pandemia ofereceu um cenário incomum e significativamente diferente do *home office* conceituado pela literatura. Diante de um contexto pandêmico, a flexibilidade de localização e de horário de trabalho não são escolhas, mas sim condições laborais obrigatórias aplicadas a todos, sem possibilidade de planejamento (CARILLO et al., 2020; WAIZENEGGER et al., 2020). Dessa maneira, a força de trabalho foi consideravelmente afetada, e não apenas alguns funcionários ou equipes (BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020; CARILLO et al., 2020; WAIZENEGGER et al., 2020).

A flexibilidade laboral provocada pela pandemia gerou dificuldades na organização de tarefas, na comunicação, nas negociações de espaço doméstico e no bem-estar (WAIZENEGGER et al., 2020). Para manter uma empresa funcionando, os colaboradores que atuam nesse tipo de situação precisam se adaptar rapidamente a espaços não ideais e a plataformas digitais (WAIZENEGGER et al., 2020). Pela primeira vez, os trabalhadores do conhecimento foram forçados a trabalhar diariamente em suas residências, devido a restrições governamentais, e a lidar com novos desafios tecnológicos, para os quais podiam não estar preparados (WAIZENEGGER et al., 2020).

As características do teletrabalho no período pandêmico se mostraram similares às do teletrabalho tradicional, mas também se pode destacar elementos conceituais distintos (CARILLO et al., 2020). A necessidade urgente de trabalhar nas residências acelerou a digitalização da força de trabalho e a evolução do ambiente laboral de uma maneira inigualável (SAVIĆ, 2020). O teletrabalho durante a pandemia interferiu na relação pessoa-ambiente, criando comportamentos de adaptação frente à nova situação de trabalho (CARILLO et al., 2020). A Tabela 1 apresenta uma síntese comparativa entre os fatores que compõem o contexto de um trabalho flexível

“convencional” e as especificidades identificadas em um ambiente induzido pela pandemia de COVID-19.

Tabela 1: Teletrabalho convencional X teletrabalho induzido pela pandemia

| Dimensão   | Teletrabalho convencional (pré-COVID-19)   | Teletrabalho induzido pela COVID-19   |
|--|--|---|
| <b>População</b>                                 | Dependente das políticas organizacionais.  | Uma parcela considerável da população trabalhadora, sobretudo os que lidam com informações, como gestão, ocupação profissional e afins.   |
| <b>Motivações</b>                                | Menos distrações;<br>Mais flexibilidade e autonomia para lidar com compromissos pessoais;<br>Redução do tempo de locomoção.  | Cumprimento de restrições governamentais ou organizacionais para limitar o risco de infecção e propagação da COVID-19.  |
| <b>Implementação do ambiente de teletrabalho</b> | Tempo disponível para planejar;<br>Menos necessidade de treinamento e apoio da organização;<br>Práticas voluntárias dos funcionários;<br>Preparação do ambiente físico e virtual;<br>Acesso à tecnologia e a ferramentas de TIC;<br>Preparação de processos, métodos de trabalho e regras de gestão. | Reduzido tempo de planejamento e preparação;<br>Adesão obrigatória à modalidade;<br>Déficit de ferramentas.   |
| <b>Ambiente de trabalho</b>                      | Planejamento da mudança de trabalho do escritório para a casa;<br>Atividades realizadas em casa e/ou em locais diferentes do padrão.   | Espaços de trabalho simulados em ambientes domésticos, como cozinha ou sala de estar, provocando desafios ergonômicos;<br>Ambiente de trabalho compartilhado com membros da família, resultando em espaços comuns para realização de atividades particulares, educacionais ou profissionais;<br>Obrigatoriedade de trabalhar em casa ( <i>lockdown</i> ). |
| <b>Responsabilidades</b>                         | Cumprimento de funções profissionais e pessoais habituais.   | Cumprimento de múltiplos papéis, por exemplo, professor, funcionário, faxineiro, cozinheiro.  |
| <b>Bem-estar</b>                                 | Efeitos benéficos (autonomia e flexibilidade) e prejudiciais (limites indefinidos entre trabalho e vida).  | Aumento da ansiedade e do estresse;<br>Insatisfação pessoal;<br>Exposição a notícias ruins;<br>Medo de ser infectado ou de infectar outras pessoas.   |

| <b>Dimensão</b>   | <b>Teletrabalho convencional (pré-COVID-19)</b>   | <b>Teletrabalho induzido pela COVID-19</b>   |
|---|---|--|
| <b>Mobilidade</b>   | Liberdade de locomoção independente do motivo (profissional ou pessoal).  | Restrição da mobilidade.   |
| <b>Interações sociais</b>                                   | Marginalização no campo profissional, mas liberdade nos relacionamentos pessoais  | Convívio social limitado à residência ou a espaços virtuais  |
| <b>Uso de tecnologias da informação e comunicação (TIC)</b> | Uso das TIC para conectar/contatar/comunicar-se com profissionais e organizações;<br>Uso de estratégias de TIC para mudar a maneira de trabalhar. | Uso das TIC como necessidade para assegurar a continuidade dos negócios  |
| <b>Organização do horário de trabalho</b>                   | Flexibilidade do horário de trabalho.   | Flexibilidade de horário com possíveis restrições em função de compatibilidade de horário/local de trabalho de colegas e/ou do fato de os dependentes estarem em casa. |
| <b>Contexto de trabalho</b>                                 | Estabilidade de infraestrutura, de contexto econômico e de saúde e de acesso às TIC   | Instabilidade de infraestrutura e de acesso às TIC;<br>Preocupação com a saúde;<br>Incerteza ocupacional.  |

Fonte: Waizenegger *et al.* (2020) e Carillo *et al.* (2020)

A partir da Tabela 1, são percebidas mudanças pontuais que ocorreram no teletrabalho durante a pandemia, visto que, em muitas organizações, a modalidade foi implantada de maneira repentina e despreparada. Em situações como a da pandemia, as empresas nem sempre possuem um ambiente adequado ao trabalho flexível e tampouco condições e ferramentas necessárias ao funcionamento desse formato e/ou apoio organizacional para a implementação da referida modalidade (CARILLO *et al.*, 2020; DONNELLY; PROCTOR-THOMSON, 2015). Sendo assim, a nova realidade provocada pela COVID-19 torna importante o estudo do teletrabalho em um cenário pandêmico, fazendo um contraponto a um contexto habitual sem crise (CARILLO *et al.*, 2020).

### 2.3 GESTÃO DO TRABALHO

Apresentados os conceitos básicos sobre trabalho flexível, aborda-se, no subitem em questão, as operações que constituem o trabalho de um gestor. Em um

primeiro momento, essas operações são apontadas e contextualizadas e, em seguida, são problematizadas sob o ponto de vista dos arranjos laborais tradicionais e flexíveis.

### **2.3.1 Operações básicas de um gestor**

O trabalho de gestão envolve uma série de processos necessários para o desenvolvimento da função. Nesse sentido, para analisar esses processos em contexto laboral flexível, utiliza-se o conceito de operação básica de um gestor desenvolvido por Drucker (2007), visto que essa abordagem deriva da análise laboral de um administrador pelo viés da administração científica. A análise da administração científica pode ser usada para o trabalho do gestor, e as atividades que ele executa podem ser separadas em operações individuais (DRUCKER, 2007). Além disso, Peter F. Drucker foi o primeiro a empregar o termo “trabalhador do conhecimento”, categoria profissional significativamente afetada por regimes de trabalho flexível. Melhorar a eficiência dos trabalhadores do conhecimento e de serviços é um dos principais desafios enfrentados pelos gerentes, sendo que o sucesso competitivo das empresas depende dessa pauta, que será foco da gestão nas próximas décadas (DRUCKER, 1991).

De acordo com Drucker (2007), o serviço de um administrador é decomposto em cinco operações básicas, a saber: i) estabelecer objetivos; ii) organizar; iii) motivar e comunicar; iv) avaliar; e v) desenvolver pessoas. Nessa perspectiva, primeiramente o gestor define objetivos, determinando metas e formas de atingi-las, e comunica as pessoas envolvidas no processo (DRUCKER, 2007). A segunda atividade do gestor é organizar o trabalho, classificá-lo, avaliar as atividades, as decisões e os relacionamentos necessários, dividi-lo em atividades gerenciáveis e subdividir estas em tarefas gerenciáveis (DRUCKER, 2007). Um gestor, então, estimula e transmite informações, formando uma equipe com os indivíduos responsáveis pelas diversas tarefas, fazendo isso por meio de relacionamentos com as pessoas que lidera, de “decisões pessoais” sobre remuneração e promoções e de comunicação constante (DRUCKER, 2007).

A quarta tarefa do gestor é avaliar, estabelecendo diretrizes e assegurando que cada funcionário tenha acesso aos indicadores de desempenho da organização (DRUCKER, 2007). Logo, essa tarefa inclui analisar, avaliar, interpretar os resultados e comunicar o significado das avaliações e suas conclusões aos subordinados. Por

fim, os gestores desenvolvem as pessoas, fornecendo apoio, orientação e treinamento (DRUCKER, 1981).

### 2.3.2 Aspectos da gestão do trabalho em arranjos laborais tradicionais e flexíveis

Esta seção visa a explorar relações e diferenças entre a gestão do trabalho em ambientes tradicionais e flexíveis. Nesse sentido, conforme identificado na literatura, gerenciar funcionários flexíveis é consideravelmente diferente de gerenciar funcionários de escritório. As técnicas e o significado de gestão são diretamente afetados por mudanças em maneiras e comportamentos organizacionais (RICHARDSON, 2010). Algumas abordagens típicas de gerenciamento são transformadas quando se trata de supervisionar o teletrabalho (CRANDALL; GAO, 2005). As relações entre gerentes e funcionários, por exemplo, deixam de ser baseadas em uma conexão diária “face a face”, mas pautam-se em um relacionamento fisicamente distante e talvez “virtual e transitório” no contexto de trabalho flexível (RICHARDSON, 2010; STOKER; GARRETSEN; LAMMERS, 2021). A Tabela 2 destaca as principais diferenças entre um local de trabalho tradicional e um local de trabalho virtual.

Tabela 2: Diferenças entre local de trabalho tradicional e virtual

|                       | <b>Local de Trabalho tradicional</b> | <b>Local de trabalho virtual</b>                    |
|-----------------------|--------------------------------------|---|
| Localização           | Fisicamente próximo                  | Fisicamente distribuído                             |
| Comunicação           | Foco na interação presencial         | Foco na interação mediada eletronicamente           |
| Natureza da diferença | Principalmente individual            | Individual, cultural, funcional e/ou organizacional |
| Tempo                 | Principalmente síncrono              | Síncrono e assíncrono                               |
| Associação            | Bastante estável                     | Bastante flexível                                   |

Fonte: Spreitzer (2004)

Com base nas particularidades do trabalho virtual, o gestor pode se preocupar com a perda de controle direto preconizado por esse tipo de modalidade. Ademais, a classificação de desempenho e de outras avaliações torna-se difícil sem o fator presencial (CRANDALL; GAO, 2005). Para os gestores, a principal desvantagem do



formato virtual é a perda de controle sobre os funcionários (STOKER; GARRETSEN; LAMMERS, 2021). Portanto, em espaços de trabalho flexível, alguns métodos de avaliação devem ser adequados. Por exemplo, quando não há supervisão direta da tarefa, devem ser estabelecidos critérios para garantir a eficiência do trabalho, geralmente em termos de resultados (CRANDALL; GAO, 2005). Esses critérios envolvem estabelecer metas e objetivos e, em seguida, verificar se o funcionário foi capaz de cumprir o que foi proposto (CRANDALL; GAO, 2005). Os gestores também podem aplicar diferentes tipos de gestão de comportamento, como monitorar a atividade online, definir as tarefas específicas a serem cumpridas em *home office* e organizar reuniões frequentes de projeto e contato formalizado entre funcionários e supervisores. (GROEN *et al.*, 2018).

Por conseguinte, em termos de confiança e autonomia no trabalho, algumas organizações ainda preferem a “supervisão física” como principal método de controle gerencial (DICKSON; CLEAR, 2006). Assim sendo, tópicos como comunicação, autonomia e confiança requerem considerável foco na gestão de funcionários flexíveis (RICHARDSON, 2010).

Em ambientes de trabalho tradicionais, a comunicação é feita pessoalmente, em diversas trocas sociais e profissionais. O teletrabalho, ao contrário, envolve reduzida interação face a face e limitada ou nenhuma vivência social ou profissional (DAHLSTROM, 2013). Sendo assim, em situações de interação pessoal restrita, os gestores devem recorrer a tipos alternativos de comunicação (RICHARDSON, 2010). Logo, a comunicação pode ser intensificada por meio da tecnologia de comunicação moderna, como e-mails, mensagens instantâneas, videoconferências, compartilhamento de arquivos (OLDHAM; FRIED, 2016). O *Skype* pode ser usado para reuniões, e todas as partes interessadas podem acessar e alterar arquivos e relatórios na “nuvem” (KOHNTOPP; MCCANN, 2021).

A autonomia é outro importante recurso no contexto do trabalho flexível. Por exemplo, os trabalhadores lidam com a alternância de papéis enquanto trabalham em suas residências, tornando óbvio o quanto é difícil conciliar o trabalho com a vida doméstica (WANG *et al.*, 2020). Apesar disso, por vezes, pode haver a expectativa de que os trabalhadores estejam “sempre *online*”, o que resulta em tarefas indesejadas ou conversas fora do expediente (WANG *et al.*, 2020). No entanto, os funcionários com autonomia no trabalho podem escolher quando e como fazer suas atividades. Assim, o trabalhador que possui capacidade de se autogerir consegue compatibilizar

várias obrigações ou demandas de diferentes âmbitos (WANG *et al.*, 2020). Dessa maneira, conceder autonomia no processo de gestão a distância torna as decisões dinâmicas, visto que funcionários que trabalham remotamente sem supervisão direta, regularmente, precisam tomar medidas rápidas e trabalhar de forma independente. (POULSEN; IPSEN, 2017; SPREITZER, 2004).

Devido à falta de supervisão e contato presencial, a confiança é um fator chave no processo de gestão do trabalho flexível. Em geral, a gerência deve confiar em seus teletrabalhadores para que o programa de trabalho flexível seja bem-sucedido (CRANDALL; GAO, 2005). A confiança se destaca significativamente nas relações entre gestores e trabalhadores flexíveis, quando comparada ao relacionamento com funcionários que trabalham em escritórios (RICHARDSON, 2010). Logo, para fomentar a confiança, devem ser considerados elementos da tarefa, como o compartilhamento transparente de informações ou a consideração de acordos e áreas de responsabilidade (LENGEN *et al.*, 2020). Esses aspectos devem ser complementados por fatores relacionados à equipe (por meio de feedback mútuo ou troca de informações confidenciais, por exemplo). (LENGEN *et al.*, 2020).

Por fim, os gestores devem elaborar estratégias que sejam sensíveis às demandas dos trabalhadores em novos arranjos flexíveis, considerando maior compartilhamento de informações e assistência no gerenciamento de limites. (LAUTSCH; KOSSEK; EATON, 2009). Em geral, na transformação do trabalho, deve-se difundir a harmonia entre modelos tradicionais e remotos (NAGEL, 2020).

## 2.4 PROJETO DO TRABALHO E FLEXIBILIDADE LABORAL

O foco tradicional de estudos do design do trabalho se relaciona a como tarefas e papéis são organizados, executados e ajustados para otimizar os efeitos benéficos (NURMI; HINDS, 2020). Recentemente, pesquisadores realçaram as teorias do *design* como meio de projetar e gerir arranjos alternativos de trabalho. Nessa dinâmica, Griffith *et al.* (2018) destacam as mudanças no projeto do trabalho a fim de permitir configurações laborais flexíveis. O uso de princípios de design de trabalho apresenta benefícios que facilitam a transição de empregos de período integral para parcial, identificando e tratando as características laborais relevantes para a mudança (SMITH, N.; MCDONALD, 2016). Hyejung e Park (2016) afirmam que diferentes

elementos laborais, como autonomia e flexibilidade, devem ser considerados na teoria do design do trabalho moderno.

Nessa perspectiva, as características do trabalho remoto devem ser adaptadas ao novo método de trabalho, a fim de melhorar a produtividade e o bem-estar (WANG *et al.*, 2020). Logo, quando os elementos do trabalho virtual não correspondem às necessidades individuais e/ou da tarefa, podem ocorrer consequências não intencionais (WANG *et al.*, 2020), como conflitos trabalho-família, quando trabalhadores remotos tiverem, por exemplo, demandas de trabalho irracionais e autonomia restrita durante os dias de *home office* (WANG *et al.*, 2020).

Pesquisas na área de projeto do trabalho sugerem que, quando as atividades laborais são projetadas de maneira a resultar em características de trabalho individuais, geram bem-estar, satisfação, desempenho e outros aspectos positivos. Humphrey, Nahrgang e Morgeson (2007) identificaram que uma variedade de aspectos motivacionais, sociais, de conhecimento e de trabalho físico predizem resultados como melhor desempenho e bem-estar, estados psicológicos positivos e satisfação no trabalho.

Por conseguinte, o conceito de projeto do trabalho abrange a noção de trabalhos contemporâneos, como o teletrabalho na era digital, visto que trabalhar remotamente requer uma organização diferente das atividades em relação ao trabalho de escritório (WANG *et al.*, 2020). Na literatura sobre trabalho remoto, o *design* do trabalho é um dos pontos de vista teóricos de considerável relevância (WANG *et al.*, 2020).

Por conta disso, os conceitos e aspectos abordados pelo design do trabalho contemporâneo também foram utilizados para analisar práticas, estratégias e políticas, utilizadas por gestores e organizações, capazes de se transformar em prescrições para constituir o projeto de arranjos de trabalho flexível. Conforme Wang *et al.* (2020), os gerentes puderam aplicar as perspectivas de design do trabalho para criar um cenário melhor para trabalhadores remotos durante a pandemia, e esse mecanismo ainda poderá ser utilizado em futuras práticas de trabalho flexível. Os gerentes podem aumentar a produtividade e o bem-estar dos colaboradores remotos desenvolvendo um trabalho de alta qualidade (WANG *et al.*, 2020). A crença generalizada de que um melhor desempenho resulta de um projeto de trabalho apropriado tem sido apoiada por pesquisas correlacionais (KNIGHT; PARKER, 2021).

## 2.5 ASPECTOS DO DESIGN ORGANIZACIONAL

A divisão do trabalho em tarefas e a coordenação destas para completar uma atividade são duas necessidades importantes e diretamente antagônicas que surgem frente a qualquer atividade humana (MINTZBERG, 2003). Nesse sentido, a divisão do trabalho em tarefas diferentes e a coordenação dessas atividades podem definir sinteticamente a estrutura de uma organização. Com base nessa premissa, neste capítulo são abordados os mecanismos de coordenação e alguns parâmetros de *design* que foram utilizados para analisar o funcionamento da estrutura em arranjos de trabalho flexível.

### 2.5.1 Mecanismos de coordenação

As organizações são estruturadas de modo a estabelecer relações entre vários componentes e capturar e controlar os sistemas de fluxo (MINTZBERG, 2003). A estrutura pressupõe duas necessidades principais, a saber, a divisão do trabalho em tarefas diferentes e a coordenação dessas atividades (MINTZBERG, 2003). Nesse sentido, considera-se que a coordenação é um processo complexo cuja realização requer vários recursos. Desse modo, segundo Mintzberg (2003), os meios envolvidos são identificados como mecanismos de coordenação, mas também abordam controle e comunicação.

Os métodos básicos pelos quais as organizações coordenam suas atividades parecem ser explicados por mecanismos de coordenação: i) ajuste mútuo; ii) supervisão direta; iii) padronização dos processos de trabalho; iv) padronização dos resultados do trabalho; e v) padronização das habilidades dos trabalhadores. Esses elementos devem ser vistos como componentes básicos da estrutura, unindo as organizações (MINTZBERG, 2003).

Nesse sentido, a coordenação do trabalho por meio de comunicação informal se refere ao ajustamento mútuo, que também possui a característica de manter o controle do trabalho sob responsabilidade dos funcionários (MINTZBERG, 2003). A supervisão direta é o processo de coordenação pelo qual uma pessoa se encarrega da tarefa de outra, instruindo-a e vigiando suas ações (MINTZBERG, 2003).

O trabalho também pode ser coordenado pela padronização, e isso ocorre antes mesmo da execução das atividades. Os processos laborais tornam-se

padronizados quando o conteúdo do trabalho é planejado ou especificado. (MINTZBERG, 2003). De maneira análoga, os resultados do trabalho seguem um determinado padrão quando as características de um produto ou a performance de uma tarefa são estabelecidas com antecedência, de forma que a coordenação seja preestabelecida (MINTZBERG, 2003). Por fim, a padronização das habilidades ocorre quando uma determinada qualificação é necessária para que o trabalho seja executado de modo eficiente (MINTZBERG, 2003).

Sendo assim, o processo de coordenação do trabalho flexível foi analisado com base nos mecanismos apresentados por Mintzberg (2003). Observa-se que as organizações aplicam esses mecanismos conjuntamente, conforme conjuntura específica, extraíndo as vantagens de cada um para o aprimoramento do processo de coordenação. Um exemplo seria dizer que sem liderança e comunicação informal as organizações modernas não podem funcionar (MINTZBERG, 2003).

### **2.5.2 Parâmetros de design – Design das posições individuais**

O design é o componente principal das ciências realizadas pelo homem. No contexto da estrutura organizacional, envolve a manipulação das variáveis que controlam a divisão do trabalho e os sistemas de coordenação que afetam o funcionamento da organização (MINTZBERG, 2003). Dessa maneira, analisou-se, no contexto de *home office* e teletrabalho, o *design* das posições individuais por meio de três parâmetros: i) especialização do trabalho; ii) formalização do comportamento; e iii) treinamento e doutrinação.

A especialização do trabalho é o primeiro parâmetro de design organizacional relacionado às posições individuais. Logo, segundo Mintzberg (2003), o trabalho pode ser especializado em duas dimensões. A primeira se refere à extensão, ou seja, à quantidade de tarefas diferentes que cada trabalho requer e à abrangência ou restrição de cada atividade (MINTZBERG, 2003). Essa dimensão é denominada especialização horizontal do trabalho, e se refere ao modo principal pelo qual o trabalho é dividido, sendo intrínseco à organização e às atividades humanas (MINTZBERG, 2003). Nesse sentido, o trabalho também pode ser expandido horizontalmente, permitindo que o trabalhador se envolva em uma ampla variedade de atividades, seja na fabricação de produtos ou na prestação de serviços (MINTZBERG, 2003).

A segunda dimensão se refere à especialização vertical do trabalho, que dissocia a performance de realização da atividade de sua administração. Nesse caso, o trabalhador apenas executa sua tarefa, sem ter a perspectiva de controle sobre o trabalho (MINTZBERG, 2003). Nesse sentido, o trabalho pode ser ampliado, caracterizando um enriquecimento vertical, para que o trabalhador se envolva em uma variedade de atividades e ainda possua controle considerável sobre os seus aspectos (MINTZBERG, 2003).

Essas dimensões foram utilizadas para avaliar a divisão de tarefas de trabalhadores em um contexto de trabalho flexível. Logo, analisou-se o perfil e os níveis de especialização ou ampliação do trabalho e como as atividades são organizadas e administradas em regimes laborais flexíveis. Desse modo, foi verificado se o trabalho é composto por diversas tarefas e quais critérios são usados para essa composição, bem como o nível de autonomia delegado aos funcionários.

A formalização do comportamento é o segundo parâmetro de *design* organizacional relacionado às posições individuais. Logo, a divisão dos integrantes prescrita pela organização é representada por esse parâmetro, principalmente a padronização dos procedimentos de trabalho (MINTZBERG, 2003). Assim, o comportamento pode ser formalizado de três maneiras: i) pela posição, em que se vincula as instruções à própria atividade, semelhante à descrição de uma tarefa; ii) pelo fluxo do trabalho, em que as instruções são vinculadas ao próprio trabalho, definindo-se uma ordem específica de execução; e iii) por regras, em que são determinados regulamentos no geral.

Com base nesses parâmetros, observou-se a existência de padronização dos processos e o respectivo modo de aplicação em arranjos de trabalho flexível, como, por exemplo, o uso de instruções e/ou manuais contendo orientações para realização de atividades. Nesse contexto, também foi verificado se há uma determinação prévia quanto a algum tipo de ordem e/ou regra para o desenvolvimento da atividade laboral e como isso é estabelecido e comunicado. Destaca-se que as organizações padronizam o comportamento visando a estabilizar, prever e controlar condutas (MINTZBERG, 2003).

Por fim, treinamento e doutrinação se referem ao terceiro aspecto do *design* de posição, envolvendo as especificações exigidas para constituição de uma posição laboral. A fim de projetar métodos de recrutamento e seleção para triagem de candidatos em termos de critérios de trabalho, a empresa pode determinar quais

conhecimentos, habilidades e padrões os ocupantes do cargo devem possuir (MINTZBERG, 2003). Conseqüentemente, outros mecanismos podem ser elaborados para o desenvolvimento de funcionários contratados. Treinamento é o processo pelo qual são aprendidas técnicas e adquirido conhecimento para executar uma tarefa, enquanto doutrinação é o processo pelo qual são apreendidas as regras da organização (MINTZBERG, 2003). Destaca-se que a doutrinação é o método pelo qual as organizações ensinam os seus sistemas de valores, normas e padrões de comportamento, socializando-os com seus membros para benefício próprio (MINTZBERG, 2003).

Seja qual for a parte da organização, a importância do treinamento aumenta quando o trabalho é complexo, impõe dificuldades e exige habilidades e conhecimentos intrínsecos (MINTZBERG, 2003). Nessa perspectiva, a relevância da doutrinação é potencializada quando uma atividade é delicada ou executada em um contexto remoto, e quando a cultura e a filosofia da empresa exigem um comprometimento intenso para com a organização (MINTZBERG, 2003).

### **2.5.3 Design da estrutura**

A maneira com que o agrupamento das pessoas e do trabalho é formalizado diz respeito à estrutura organizacional (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011). Nesse sentido, é preciso determinar como as posições, que são definidas em termos de especialização, formalização, treinamento e doutrinação, são agrupadas nas unidades (MINTZBERG, 2003). Disso resulta a eficiência na condução do processo laboral, visto que esse agrupamento viabiliza o uso efetivo de recursos e assegura uma posição de reconhecimento aos funcionários (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011). A estrutura reflete, pois, os relacionamentos de autoridade na organização, definindo a coordenação e alocação de recursos limitados, como pessoas e valores financeiros (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011).

#### **2.5.3.1 Bases para o agrupamento de unidades**

O sistema de autoridade formal é estabelecido pelo agrupamento em unidades, que também compõe a hierarquia da organização (MINTZBERG, 2003). O agrupamento pode ser interpretado como uma sequência de conjuntos, em que as

posições individuais são reunidas em unidades de primeira ordem (MINTZBERG, 2003). Nessa perspectiva, o designer considera as exigências globais da organização, como objetivos, missões e sistema técnico, para especificar todas as funções necessárias. O processo laboral da organização pode ser coordenado por meio do agrupamento formal (MINTZBERG, 2003).

Desse modo, o agrupamento das unidades pode ser sintetizado por duas bases comumente adotadas. A primeira diz respeito aos mercados atendidos pela organização, considerando produtos e serviços ofertados, bem como clientes atendidos e locais abastecidos pela empresa (MINTZBERG, 2003). A segunda considera a organização de funções, como processos laborais, habilidades e conhecimentos (MINTZBERG, 2003).

Logo, analisou-se a base utilizada para realização dos agrupamentos dos colaboradores. Observou-se, ainda, o impacto de arranjos de trabalho flexível no modo em que os agrupamentos são realizados, verificando a existência de critérios específicos para agrupar trabalhadores em *home office*, teletrabalho e trabalho remoto. O tamanho, a complexidade e o foco específico da estratégia da organização desempenham um papel na definição da melhor estrutura (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011).

#### 2.5.3.2 Definição dos papéis organizacionais

A especificação dos papéis que cada componente deve desempenhar dentro da organização é mais importante do que a elaboração do organograma (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011). Esses papéis são definidos por suas entregas e responsabilidades, concretizando-se em funções, cargos ou unidades de negócio (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011). A definição clara dos papéis é muito importante para os funcionários, visto que nas avaliações sobre o estado atual são identificados níveis de confusão entre funções, responsabilidades e tarefas, causando frustração e ineficiência (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011).

Segundo Galbraith, Downey e Kates (2011), três etapas são necessárias para o alinhamento dos papéis: i) a definição dos papéis, com a determinação de resultados desejados e de responsabilidades; ii) a interface, com o acordo de perspectivas de uniformidade entre papéis, transferência de tarefas, prestação de serviço e



cooperações; e iii) os limites, com estabelecimento de parâmetros de cada função, especialmente no que diz respeito às responsabilidades e à tomada de decisão.

Nessa perspectiva, resultados e responsabilidades consolidam duas dimensões que definem os papéis organizacionais (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011). O resultado diz respeito aos efeitos desejados, enquanto as responsabilidades são as atividades necessárias para se atingir o estado final esperado (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011). Assim, na composição dos papéis são especificados os atributos únicos e diferentes de cada um, bem como o seu valor para a organização (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011).

Por conseguinte, os papéis organizacionais trabalham conectados. Assim, as interfaces representam pontos indefinidos sobre a extensão de cada papel (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011). Dessa forma, a determinação das características desses relacionamentos, interdependências e transição de atividades são requisitos para o alinhamento dos papéis (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011). As interdependências refletem perspectivas compartilhadas, circunstâncias de relacionamento e necessidades de colaboração na execução de cada papel (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011). Ademais, apontam as dependências de qualidade e pontualidade de execução de atividades sob responsabilidade de outro papel na transição do trabalho (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011).

Nesse sentido, Thompson (2017) descreve três tipos básicos de como as organizações consideram as interdependências entre atividades: interdependência agrupada ou coletiva, em que cada componente suporta e contribui para o todo de uma forma única, compartilhando apenas recursos; interdependência sequencial, em que as tarefas são seriadas, fazendo com que o trabalho transite de uma atividade para outra; e interdependência recíproca, que se refere ao contexto em que o resultado de uma atividade serve de input para outra, fazendo com que o trabalho transite entre as tarefas (MINTZBERG, 2003; THOMPSON, 2017). Nessa perspectiva, foi analisado o nível de conhecimento dos trabalhadores em relação às interdependências de suas tarefas, assim como a maneira como os gestores abordam esse aspecto em contextos de trabalho flexível.

Por fim, a definição dos limites conclui a etapa de alinhamento dos papéis. Os problemas surgem em uma companhia quando as pessoas discordam sobre qual autoridade é capaz de tomar uma decisão ou quem é responsável por uma ação específica (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011). Dessa maneira, analisou-se o

quanto os funcionários conhecem os limites de seus papéis e como os gestores lidam com essa questão. Além disso, verificou-se como a autonomia é tratada em um contexto de trabalho flexível e como os limites são estabelecidos.

## 2.6 COMPETÊNCIA LATERAL – ORGANIZAÇÃO DE REDES

São consequências de uma nova organização o desenvolvimento de novas maneiras de cooperação, expressando interações e compondo competências que permitam o trabalho conjunto das pessoas com eficiência (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011). As organizações pressupõem a exigência quotidiana de que as pessoas trabalhem sincronizadamente e com canalização de energia, mas, para que isso seja possível, é preciso que haja mecanismos facilitadores (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011). A organização lateral se refere aos mecanismos coordenadores que ampliam a estrutura vertical, incluindo redes, processos laterais, papéis, equipes e relacionamentos, fazendo fluir informações, preenchendo lacunas e rompendo os limites do organograma organizacional (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011). Isso torna possível a interação e a comunicação direta entre as pessoas, sem que elas precisem se deslocar pela hierarquia por intermédio de gerentes. (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011).

Nesse sentido, a competência lateral diz respeito à capacidade de uma organização de criar, gerir e modificar diferentes mecanismos de coordenação para alcançar os objetivos estratégicos (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011). Uma organização lateral produz uma empresa dinâmica e reconfigurável, mais flexível e adaptável do que uma organização de estrutura vertical (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011).

Conforme essa abordagem, as redes se referem às conexões interpessoais e ao conjunto de técnicas que constituem a base da competência lateral, viabilizando a coordenação do trabalho informalmente (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011). Essas redes são formadas naturalmente pela interação entre colaboradores e gestores do mesmo departamento e de outras partes da organização (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011). O fortalecimento das redes interpessoais facilita o acesso a pessoas que podem dar suporte ao trabalho, rompendo as barreiras que separam os departamentos nas organizações (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011).

A tecnologia é um dos fatores relevantes na elaboração de rede informais atualmente e no futuro, considerando a sua capacidade de reduzir barreiras temporais e espaciais no processo de comunicação (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011). Além disso, suprime os efeitos de hierarquia e das funções, tornando a comunicação praticamente ilimitada. Dessa maneira, essas redes surgem naturalmente em grupos de mensagens ou em outras tecnologias de interação que permitem a comunicação imediata, a formação de equipes de discussão e a gestão de atividades planejadas, de documentos e de fluxos de trabalho (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011).

## 2.7 SISTEMAS DE RECOMPENSA

Apesar da estrutura organizacional, colaboradores tomam decisões diárias sobre como trabalham e interagem com base em experiências, personalidade, habilidades e motivação interior apresentadas no desenvolvimento do processo laboral (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011). Essas escolhas também são influenciadas por indicadores e recompensas adotados pela organização para apontar comportamentos e resultados desejados (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011). A compreensão dos resultados relevantes ao negócio e a conexão destes com o desempenho individual permitem que as pessoas ofereçam o seu melhor (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011).

Todavia, mesmo que as pessoas possuam clareza sobre a estratégia do negócio e sobre a relação dessa estratégia com o seu desempenho individual, não há garantia de que os indivíduos apliquem suas capacidades para o aprimoramento da organização (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011). Logo, a forma de avaliar e recompensar as pessoas repercute na realização do trabalho, exigindo que sejam criados sistemas que motivem e fortaleçam comportamentos que acrescentem valor à organização (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011). Os sistemas de recompensas determinam os comportamentos desejados das pessoas, influenciando as atitudes dos colaboradores (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011). Nessa perspectiva, tais sistemas são formados por quatro elementos: métricas, valores e comportamentos desejados, compensação, recompensas e reconhecimentos.

As métricas se referem aos sistemas que apontam indicadores e metas, tanto por parte da empresa quanto dos indivíduos. Elas desdobram a estratégia da empresa em ações e comportamentos que são esperados dos funcionários (GALBRAITH;

DOWNEY; KATES, 2011). Assim sendo, o elemento valores e comportamentos desejados apresenta as ações que sustentam os resultados esperados e refletem os valores da organização (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011). O comportamento traduz a cultura da empresa, destacando o modo como as pessoas agem (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011). Consequentemente, o aspecto compensação se refere às estratégias financeiras que visam a reconhecer as contribuições de um indivíduo e a incentivar a melhoria de desempenho (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011).

Por fim, as recompensas e os reconhecimentos representam formas não monetárias que enfatizam o valor das pessoas para a organização (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011). Galbraith, Downey e Kates (2011) sugerem quatro dimensões para oportunizar reconhecimento: metas e resultados, valores e comportamentos, realizações e esforços especiais e contribuição geral.

## 2.8 SISTEMAS DE PESSOAS

Os sistemas de pessoas se referem a programas e políticas de recursos humanos compartilhados na organização, incluindo desde o processo de seleção e contratação até o desenvolvimento de carreiras. (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011). Nessa perspectiva, destaca-se o processo de feedback de desempenho, que além de suportar compensações, recompensas e reconhecimento, também supre os colaboradores com informações relevantes para sua autonomia no processo de aprendizado e desenvolvimento (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011).

Esse sistema avalia o desempenho, orientando o colaborador sobre qual aspecto precisa ser aprimorado em relação às expectativas, com base na definição e comunicação clara de metas (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011). Nesse sentido, foi analisada a existência de processo de feedback na empresa e averiguada a respectiva estruturação e condução.

## 2.9 TECNOLOGIA E GESTÃO DO TRABALHO FLEXÍVEL

A descentralização está difundida em muitas empresas como resultado da globalização e da tecnologia digital disruptiva (TERKAMO-MOISIO *et al.*, 2021). Essas mudanças estão intrinsecamente ligadas aos avanços tecnológicos e à sua influência

sobre como, onde e por quem o trabalho é realizado (RICHARDSON, 2010). A estrutura virtual possivelmente se tornará comum como resultado dessa tendência tecnológica (KOHNTOPP; MCCANN, 2021). O avanço em direção à globalização e às tecnologias de comunicação suporta a mudança acelerada dentro das organizações (POULSEN; IPSEN, 2017). Assim, as empresas usam o trabalho a distância para realizar as atividades de modo eficaz (POULSEN; IPSEN, 2017).

Nesse sentido, a mudança do trabalho segue a transformação digital, que envolve a reorganização do trabalho e, como resultado, afeta a maneira como as pessoas trabalham (NAGEL, 2020). Sistemas de monitoramento eletrônico, robótica, teleconferência e dispositivos de computação vestíveis são alguns exemplos de como a tecnologia está transformando o modo como o trabalho é realizado e como as pessoas vivem (CASCIO; MONTEALEGRE, 2016). O monitoramento se caracteriza como sistemas e procedimentos usados para coletar, armazenar, avaliar e relatar as atividades ou o desempenho de indivíduos ou grupos no trabalho (CASCIO; MONTEALEGRE, 2016). O monitoramento pode ser realizado por vários meios, incluindo telefone, vídeo, Internet e GPS (CASCIO; MONTEALEGRE, 2016). A teleconferência é um meio eletrônico para comunicação interativa em grupo, e as equipes virtuais são um tipo de arranjo usado pela teleconferência para integrar os domínios físico e digital (CASCIO; MONTEALEGRE, 2016).

Embora as melhorias possibilitadas pela tecnologia sejam surpreendentes e os avanços digitais sejam constantes, os líderes precisarão reinventar a maneira como as organizações trabalham (CASCIO; MONTEALEGRE, 2016). Tal premissa considera, por exemplo, que a gestão e o trabalho a distância podem ocorrer em uma variedade de ambientes (POULSEN; IPSEN, 2017). A tecnologia ainda pode melhorar a coordenação e criar vínculos mais estreitos entre as pessoas que realizam tarefas remotas (PARKER; GROTE, 2020). Avanços tecnológicos tornam o gerenciamento do trabalho a distância relativamente fácil, assim como a globalização os tornou atrativos (POULSEN; IPSEN, 2017). Griffith et al (2018) destacam que a utilização adequada das tecnologias de informação e comunicação pode complementar e aprimorar o trabalho, sendo essencial para o projeto da organização digital.

Nesse sentido, segundo Kohntopp e Mccann (2021), os serviços em nuvem e a tecnologia de videoconferência facilitam que gestores e empresas se tornem virtuais, permitindo que as equipes interajam quando necessário ou o tempo todo. Isso favorece que as organizações definam equipes de maneira mais flexível, em meio

período e freelance, possibilitando que grupos e indivíduos trabalhem quando e onde são produtivos. (KOHNTOPP; MCCANN, 2021). WebEx, Lync, join.me, Facebook, Twitter, Yammer, mensagens instantâneas, Skype e Facebook são apenas algumas das ferramentas e tecnologias acessíveis aos líderes atualmente (KOHNTOPP; MCCANN, 2021). Líderes que sabem usar a tecnologia de maneira eficaz são mais bem-sucedidos (KOHNTOPP; MCCANN, 2021).

## 2.10 GESTÃO DO TRABALHO FLEXÍVEL

Nesta fundamentação teórica, foram abordados diversos elementos que constituem o tema de gestão do trabalho flexível. Inicialmente, foram definidos e explorados conceitos relacionados ao assunto. Por meio da RSL, foi possível identificar, conceitualizar, diferenciar e apresentar as diversas modalidades que configuram a flexibilidade laboral, como trabalho remoto, home office e teletrabalho. Foram caracterizados, pois, diversos contextos e formas de flexibilização do trabalho que podem ser tratados pela gestão.

O processo de gestão é composto por uma série de atividades, que podem ser decompostas em algumas operações básicas principais. Sendo assim, essas operações foram esclarecidas e utilizadas para análise do processo de gestão em contextos de trabalho flexível. Nesse sentido, também foram integrados a esse processo de estudo aspectos relacionados ao design organizacional. A partir disso, foi possível averiguar os mecanismos de coordenação aplicados em contextos de gestão do trabalho flexível. Por conseguinte, os parâmetros de *design* possibilitaram investigar as intervenções utilizadas para projetar as posições individuais em contexto de trabalho flexível. Logo, verificou-se como são definidos e tratados a especialização do trabalho, a formalização de comportamento e os processos de treinamento e doutrinação.

Consequentemente, por meio dos aspectos do *design* da estrutura, foi possível examinar o tipo e o modo de agrupamento das unidades no caso em estudo e o reflexo disso em arranjos de laborais flexíveis. Ainda foi possível analisar como os papéis organizacionais são especificados. Dessa forma, verificou-se o modo pelo qual responsabilidades e resultados são definidos e comunicados a trabalhadores sob regime flexível. Por meio da análise das interfaces das tarefas, identificou-se como as

interdependências das atividades são tratadas e informadas para trabalhadores flexíveis e de que maneira os limites de cada função são determinados.

Na sequência, também foram abordados elementos relativos às competências laterais, especificamente a elaboração de redes de cooperação na execução do trabalho em contextos flexíveis. Do mesmo modo, aspectos relacionados à composição de sistemas de recompensa foram utilizados, permitindo a investigação de mecanismos aplicados para tratar as métricas de avaliação de desempenho, bem como, a definição e o tratamento de comportamentos e valores desejados. Nesse contexto, também foram analisadas as estratégias financeiras adotadas para reconhecer os trabalhadores, assim como as recompensas e os reconhecimentos não monetários. Destarte, em relação ao sistema de pessoas, foi possível analisar programas e políticas de recursos humanos, especificamente sob a ótica da organização e condução do processo de feedback na empresa estudada.

Por fim, considerando que em um contexto laboral flexível o trabalho normalmente é executado distante de uma base regular e de modo assíncrono, as ferramentas de tecnologias de informação e comunicação assumem um papel considerável. Desse modo, foram contextualizados pontos relacionados à tecnologia e seu impacto no processo de gestão do trabalho flexível.

Portanto, todas as dimensões abordadas apresentam relação com o tema estudado. Por meio delas, compôs-se uma base de análise que permite explorar os principais elementos relacionados à gestão do trabalho, especificamente, em contexto de flexibilidade laboral. Tal cenário viabiliza explorar intervenções que, conforme o contexto, caracterizam prescrições para constituir um projeto do trabalho flexível. A próxima seção apresenta os procedimentos metodológicos que embasam a pesquisa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo da pesquisa em gestão deve ser conciliar teoria e prática. (DRESCH; LACERDA; ANTUNES, 2015). Apesar de serem aparentemente distintas, tanto a teoria quanto a prática buscam fornecer conhecimentos que possam ser aplicados na melhoria dos sistemas existentes ou apoiar o desenvolvimento de novos arranjos, produtos ou serviços. (DRESCH; LACERDA; ANTUNES, 2015). Todavia, para que a pesquisa seja válida, gere conhecimento e contribua para as organizações e a sociedade, deve manter o rigor científico e metodológico. Os procedimentos metodológicos utilizados na elaboração de trabalhos acadêmicos são fonte regular de preocupação na engenharia de produção e gestão de operações. (MIGUEL, 2007).

Desse modo, esta seção visa a apresentar o delineamento da pesquisa, por meio da estrutura do pêndulo de Newton, evidenciando o método científico e de pesquisa aplicados. Por conseguinte, aborda o método de trabalho, que contextualiza a sequência de etapas aplicadas e as técnicas de coleta e análise de dados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

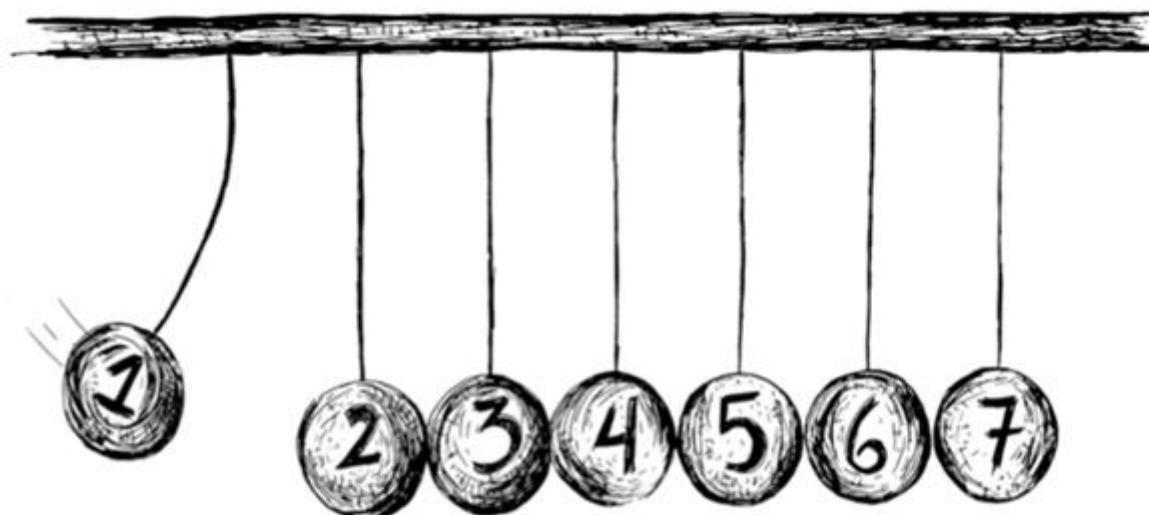
De acordo com Miguel (2007), a necessidade de fundamentação científica pode justificar o valor metodológico de um projeto de pesquisa. Tal premissa se reporta à busca pela abordagem de pesquisa mais adequada para encaminhar as questões do estudo, assim como aos respectivos procedimentos para planejamento e condução. (MIGUEL, 2007). Para Dresch, Lacerda e Antunes (2015), deve haver rigor, desde a condução até a apresentação dos resultados da pesquisa. A utilização de métodos de pesquisa ajustados à natureza do problema garante o rigor do estudo. (DRESCH; LACERDA; ANTUNES, 2015). Como consequência, surgem trabalhos mais bem organizados, que podem ser replicados e aprimorados por outros pesquisadores, objetivando o desenvolvimento ou a apresentação de novas teorias a serem agregadas à formação de conhecimento. (MIGUEL, 2007).

Assim, a pesquisa se caracteriza como um exame sistemático, com o objetivo principal de desenvolver ou refinar ideias e, em algumas situações, de solucionar problemas. (DRESCH; LACERDA; ANTUNES, 2015). Dessa maneira, para garantir a confiabilidade dos resultados e a replicabilidade, é necessário que sejam adotados procedimentos ao longo do desenvolvimento da pesquisa. Para tanto, no âmbito do



presente estudo, é utilizada a estratégia de condução de pesquisas científicas delineada por Dresch, Lacerda e Antunes (2015), apresentada na Figura 1.

Figura 1: Estratégia para condução de pesquisas científicas



- |                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| 1. Razões para realizar uma pesquisa | 5. Método de trabalho                    |
| 2. Objetivos da pesquisa             | 6. Técnicas de coleta e análise de dados |
| 3. Métodos científicos               | 7. Resultados confiáveis.                |
| 4. Métodos de pesquisa               |  |

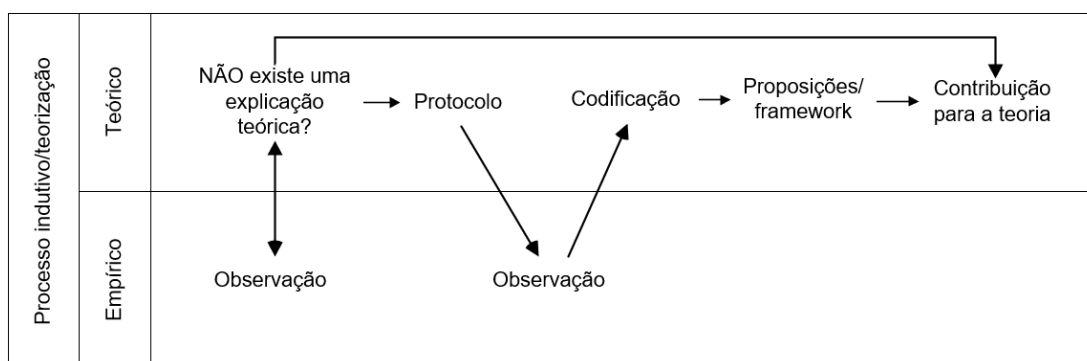
Fonte: Dresch, Lacerda e Antunes (2015, p. 16)

Com base na estratégia apontada, apresenta-se, a seguir, cada uma das etapas para construção desta dissertação. Em relação às razões e aos objetivos desta pesquisa, estes são abordados no Capítulo 1, de modo que não são retomados na presente seção.

O método científico adotado nesta pesquisa é o indutivo. Segundo Dresch, Lacerda e Antunes (2015), o método indutivo se desenvolve por meio de princípios e da inferência de um conceito a partir de dados observados e previamente evidenciados. Isso significa que o cientista elabora uma conclusão sobre o que está sendo investigado com base em evidências específicas que foram cuidadosamente examinadas. (DRESCH; LACERDA; ANTUNES, 2015). A pesquisa indutiva é conhecida como um estudo realizado 'de baixo para cima', uma vez que parte da coleta de fatos e de observações para encontrar um padrão ou estabelecer uma

hipótese, proposições ou uma nova teoria. (KARLSSON, 2016). A Figura 2 apresenta uma síntese do processo indutivo, com base em Karlsson (2016).

Figura 2: Processo indutivo na pesquisa de caso



Fonte: Karlsson (2016, p. 169)

Depois de definir o método científico, é necessário selecionar o método de pesquisa mais adequado ao problema que deve ser solucionado, conforme o item quatro do pêndulo. A metodologia possibilita que as perguntas de pesquisa sejam respondidas, ao mesmo tempo em que permite lidar com riscos de validade confiáveis para essas respostas. (MAXWELL, 2013). Desse modo, o projeto de pesquisa em gestão de operações buscou considerar os processos e sistemas que seriam investigados, bem como as metodologias empregadas e os dados operacionais a serem coletados. (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). Em termos de metodologias de pesquisa, há uma série de processos que são reconhecidos pela comunidade acadêmica e utilizados pelos pesquisadores para a construção do conhecimento científico. (DRESCH; LACERDA; ANTUNES, 2015). Sendo assim, um dos critérios para a construção de conhecimento científico sólido é a condução efetiva do método de pesquisa. (DRESCH; LACERDA; ANTUNES, 2015). Para alcançar o rigor metodológico na realização de investigações científicas, o pesquisador deve decidir qual técnica empregar logo no início do trabalho. (DRESCH; LACERDA; ANTUNES, 2015).

Nessa perspectiva, o método de pesquisa aplicado nesta dissertação é o estudo de caso, que visa a compreender um fenômeno contemporâneo, em um contexto real, por meio da pesquisa empírica. (DRESCH; LACERDA; ANTUNES, 2015). Na gestão de operações, o estudo de caso tem sido continuamente uma das

abordagens de pesquisa mais influentes, sendo aplicado particularmente no desenvolvimento de novas teorias. (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). Pesquisadores de gerenciamento de operações têm defendido um uso maior de metodologias de pesquisa de campo para lidar com a crescente frequência e escala de mudanças na tecnologia e nas práticas gerenciais. (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). Uma das vantagens de se conduzir um estudo de caso é a oportunidade de desenvolver novas teorias e ampliar a compreensão de eventos reais e atuais. (MIGUEL, 2007).

Por conseguinte, os estudos de caso são categorizados com base no conteúdo e no objetivo final, podendo ser classificados como exploratórios, explicativos ou descritivos. Igualmente, são definidos com base na quantidade de casos, podendo, de acordo com esse quesito, ser de caso único ou de vários casos, em ambas as situações, holístico ou incorporado. (MIGUEL, 2007; YIN, 2015). Dessa maneira, segundo Yin (2015), é importante diferenciar projetos de estudo de caso único e projetos de estudo de casos múltiplos. Da mesma forma, é importante definir o “caso” ou a unidade de análise a ser estudada. De acordo com esses critérios, o presente trabalho se caracteriza como um estudo de caso único incorporado exploratório, considerando três unidades integradas de análise, a saber, unidade de engenharia, unidade administrativa e unidade de campo. Destaca-se que todas essas unidades representam a distribuição de arranjos de trabalho flexível sustentados pela organização, condição imposta para escolhê-las.

Nesse sentido, o estudo de caso único é respaldado por cinco justificativas, que se referem à escolha de diferentes tipos de caso. Assim, um caso pode ser crítico, peculiar, comum, revelador ou longitudinal. No âmbito deste trabalho, destaca-se a seleção de caso comum, devido às percepções que pode oferecer em processos sociais relacionados a interesse teórico particular, com o objetivo de capturar fatos e condições de uma situação cotidiana (YIN, 2015). Dessa maneira, analisou-se a gestão de trabalhadores em contexto de trabalho flexível, contemplando o trabalho remoto, o *home office* e o teletrabalho, visando a elaborar prescrições a partir de observações sobre práticas, estratégias e políticas adotadas por gestores e pela organização em diferentes áreas da empresa.

Com isso, pode-se envolver diferentes unidades de análise em mais de um nível, concentrando a atenção em subunidades, representadas por unidades integradas que correspondem às áreas de engenharia, de administração e de campo.

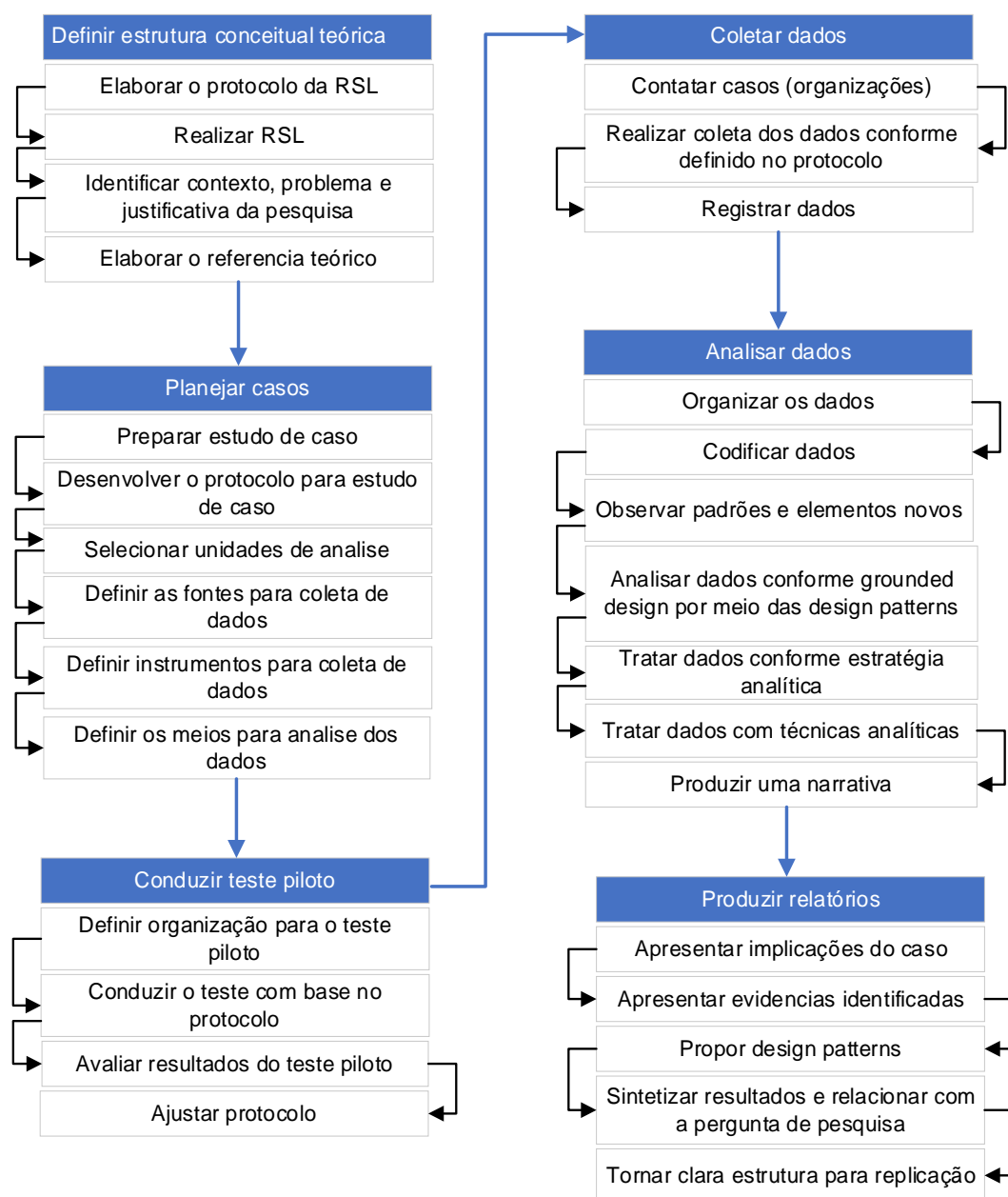
A escolha por unidades integradas reduz o risco associado a um projeto holístico, cuja natureza pode sofrer mudanças ao longo do estudo, sem o conhecimento prévio do pesquisador (YIN, 2015). Na próxima seção, são descritos os itens cinco e seis do pêndulo, a saber, método de trabalho e técnicas de coleta e análise de dados.

### 3.2 MÉTODO DE TRABALHO

O método de trabalho visa a orientar e apoiar o pesquisador na condução do estudo, além de ser um meio para garantir a replicação da pesquisa. De acordo com Dresch, Lacerda e Antunes (2015), o método de trabalho do pesquisador especifica a ordem em que as ações lógicas são tomadas para atingir os objetivos da pesquisa. Para garantir a replicabilidade do estudo, é fundamental que o procedimento de trabalho seja bem estruturado e corretamente seguido. (DRESCH; LACERDA; ANTUNES, 2015). Um procedimento de trabalho claramente definido ainda proporciona maior clareza e aceitabilidade da pesquisa, facilitando a validação por outros pesquisadores. (DRESCH; LACERDA; ANTUNES, 2015). Logo, segundo Miguel (2007), o trabalho deve ser realizado com o rigor metodológico para ser legitimado como pesquisa e atingir os objetivos ou responder às questões propostas. Dessa maneira, devem ser definidos métodos e metodologias de coleta de dados, bem como uma estratégia de pesquisa. (MIGUEL, 2007).

Nessa perspectiva, com base em Miguel (2007) e Dresch, Lacerda e Antunes (2015), o método deste trabalho segue seis macro etapas, que são: i) definir estrutura conceitual teórica; ii) planejar os casos; iii) conduzir teste piloto; iv) coletar dados; v) analisar dados; e vi) produzir relatórios. A Figura 3 apresenta uma proposta de conteúdo e sequência para a condução do estudo de caso. Na imagem, são apresentadas todas as etapas sistemáticas para solucionar a questão de pesquisa.

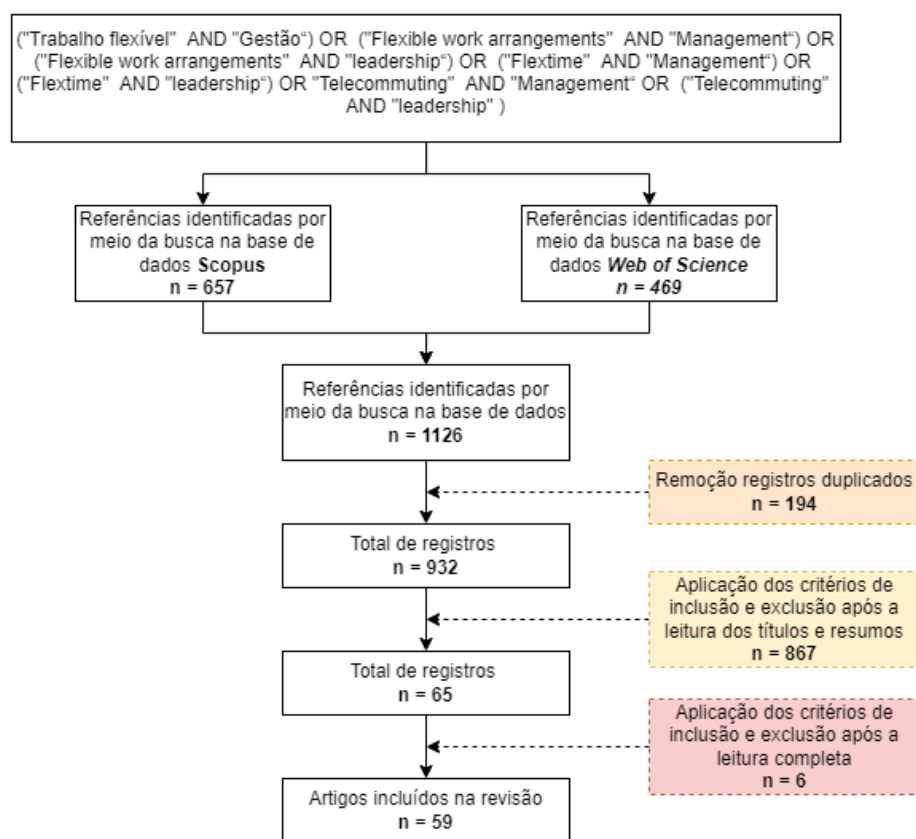
Figura 3: Método de trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme Yin (2015), o processo começa com um exame abrangente da literatura e com a formulação de questões ou objetivos de pesquisa robustos. Desse modo, na etapa um, visando a avaliar a produção de pesquisas existentes sobre o tema, foi realizada uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), seguindo as fases propostas por Morandi e Camargo (2015). A Figura 4 compreende as etapas da RSL. Com o objetivo de garantir a replicabilidade do estudo, foi elaborado o protocolo para a realização da RSL (Apêndice A).

Figura 4: Fluxograma da RSL



Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com o objetivo da RSL apresentado no protocolo, foi possível identificar evidências sobre as práticas e estratégias adotadas para projetar e gerir arranjos de trabalho distantes no tempo e no espaço. A revisão da literatura possibilitou visualizar uma série de lacunas de pesquisa em relação ao processo e à gestão dos arranjos de trabalho flexível, conforme apresentado na seção que aborda o objeto e o problema de pesquisa. As publicações analisadas estão no Apêndice B.

Após a definição da estrutura conceitual, na etapa dois, iniciou-se o planejamento dos casos. Segundo Miguel (2007), a primeira atividade dessa etapa é escolher as unidades de análise. Devido à opção pela abordagem de um projeto de caso único integrado, avaliou-se uma organização considerando três unidades integradas de análise que aplicam arranjos de trabalho flexível.

Estabelecido o caso, seguiu-se à preparação de coleta de dados. Se realizado de maneira inadequada, esse passo pode prejudicar toda a investigação do estudo de

caso. (YIN, 2015). Nessa etapa, o desenvolvimento de um protocolo para o estudo é fundamental (Apêndice C). O protocolo é uma ferramenta crucial para aumentar a confiabilidade do estudo, uma vez que direciona o pesquisador por meio do processo de coleta de dados. (YIN, 2015). Um protocolo inclui os instrumentos de pesquisa, os métodos e os princípios gerais para utilizar as técnicas, determina quem coleta e onde devem ser coletados diferentes conjuntos de informações, mas não se limita a esses elementos. (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). O protocolo, ainda, pressupõe um arranjo de perguntas a serem aplicadas nas entrevistas e descreve tópicos a serem abordados e dados específicos que devem ser coletados. (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002).

Técnicas de pesquisa de caso, como questionários, devem ser testadas em um caso piloto ou nas primeiras entrevistas realizadas em uma organização. (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). O objetivo de um teste piloto é verificar os procedimentos de aplicação com base no protocolo, a fim de aprimorá-los. (MIGUEL, 2007). No âmbito deste estudo, o teste piloto foi realizado em uma empresa de manufatura industrial do Rio Grande do Sul, escolhida com base na localização e na disponibilidade da organização. O teste piloto buscou, pois, avaliar as dificuldades e as contribuições do protocolo na aplicação do estudo de caso.

Finalizada a etapa do teste piloto, passou-se à fase de coleta de dados. Esse processo foi realizado em subunidades integradas de uma organização, considerando os seguintes critérios:

- a) Possuir experiência e sustentar arranjos de trabalho flexível como trabalho remoto, *home office* e teletrabalho;
- b) Aplicar, em sua unidade, práticas, estratégias e políticas orientadas a projetar e gerir arranjos de trabalho flexível.

Nesse contexto, foram utilizadas múltiplas fontes de evidência, uma vez que estas permitem testar a validade dos construtos, porque resultados semelhantes são evidências de validade convergente. (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). Segundo Miguel (2007), diversas fontes de evidência viabilizam uma abordagem de triangulação, que envolve uma iteração entre essas fontes no sentido de apoiar construtos, afirmações ou hipóteses, a fim de avaliar a convergência das fontes de dados. Assim, conforme Yin 2015, há diversas fontes para coleta de evidências no

estudo de caso, a saber, documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. As entrevistas se caracterizam como uma das fontes de dados mais importantes do estudo de caso. (YIN, 2015).

Seguindo o protocolo desta pesquisa, foram aplicadas entrevistas semiestruturadas, com questões fechadas e abertas. Destaca-se que essa abordagem não é rígida, trazendo maior fluidez ao processo. (YIN, 2015). O guia de entrevistas (Apêndice C) com gestores, trabalhadores e profissionais de recursos humanos (RH) concentrou-se em técnicas, estratégias, políticas, experiências e perspectivas sobre a gestão do trabalho distante no tempo e no espaço. Ao todo, foram entrevistados dezessete gestores que administram trabalhadores sob regime de trabalho remoto, *home office* e teletrabalho. Destaca-se, que foi possível entrevistar um gestor que atua em uma unidade no exterior. Ademais, foram entrevistados sete trabalhadores e três profissionais de RH. Também foram analisados e utilizados como evidências documentos, registros em arquivo e artefatos físicos, quando disponíveis. O Quadro 3 descreve as fontes de dados do estudo de caso.

Quadro 3: Fontes de dados do estudo de caso

| Fonte                             | Evidências   |
|-----------------------------------|--|
| Entrevistas                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestores, trabalhadores e profissionais de RH.</li> </ul>   |
| Documentos/ Registros em arquivos | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimentos para comunicação, feedback, avaliação e controle em arranjos de trabalho flexível;</li> <li>• Registros de dados sobre resultados, metas atingidas e produtividade sobre atividade em regime de trabalho flexível;</li> <li>• Registros sobre projeto do trabalho de arranjos de trabalho flexível;</li> <li>• Procedimentos para orientação e suporte tecnológico de funcionários em regime de trabalho flexível;</li> <li>• Registros sobre processo de digitalização.</li> </ul> |
| Artefatos físicos                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferramentas tecnológicas que auxiliam o processo de trabalho distante no tempo e no espaço.</li> </ul>  |

Fonte: Elaborado pelo autor

Após coletados, os dados foram documentados e codificados. O pesquisador deve construir uma narrativa básica do caso considerando o conjunto de informações obtidas em diferentes fontes de evidência. (MIGUEL, 2007). De acordo com Voss, Tsiriktsis e Frohlich (2002), o primeiro passo é fornecer uma descrição completa de cada local, usando a estrutura do protocolo de estudo. Tal recomendação foi seguida no âmbito deste estudo.



Visando à redução do conjunto de dados para melhorar o processo de análise, aplicou-se o esquema de codificação proposto por Strauss e Corbin (2008). Esse sistema é constituído por três processos: i) codificação aberta, que se trata de procedimento analítico para identificar ideias e descobrir suas propriedades e dimensões por meio dos dados; ii) codificação axial, que permite relacionar categorias e subcategorias; e iii) codificação seletiva, na qual ocorre a integração e o aprimoramento da teoria. (STRAUSS; CORBIN, 2008). Ressalta-se que a categorização de observações e dados adquiridos em campo é crucial para uma boa pesquisa de caso. (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002).

Após os processos de descrição detalhada do caso e de codificação, realizou-se uma análise visando a identificar padrões nos dados. Um estágio crucial no estudo de caso é a busca sistemática de padrões. (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). Isso é necessário para melhorar a generalização dos resultados baseados em casos. (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). Nesse sentido, para realizar a análise, conforme (DRUCKER, 2007), as cinco operações básicas de um gestor foram utilizadas, a priori, como códigos: i) definir objetivos; ii) organizar o trabalho; iii) comunicar e motivar; iv) avaliar e; v) desenvolver pessoas.

Dessa maneira, conforme descrito na seção de fundamentação teórica, considerando aspectos sobre treinamento e doutrinação do design de posição de Mintzberg (2003), observou-se a existência de especificações prévias sobre conhecimentos e habilidades necessários para execução do trabalho em regime laboral flexível. Além disso, avaliou-se a existência de treinamentos direcionados à capacitação de gestores e colaboradores para executar tarefas em um ambiente de trabalho flexível. Analisou-se, ainda, se a organização possui algum tipo de programa que visa à socialização entre os colaboradores, principalmente aos que trabalham distantes da base regular.

Nessa perspectiva, foram consideradas as abordagens de Galbraith, Downey e Kates (2011) sobre aspectos dos papéis organizacionais, competências laterais, indicadores e metas para avaliar o desempenho individual, valores e comportamentos desejados e compensações. Dessa maneira, foram analisadas características sobre o conhecimento dos colaboradores em relação às suas responsabilidades e sobre a abordagem do gestor para comunicar e esclarecer essa dimensão em um ambiente de trabalho flexível. Destarte, também foram avaliados elementos sobre a compreensão dos colaboradores em relação aos resultados que devem ser

alcançados com seu trabalho, assim como o modo pelo qual os gestores abordam essa dimensão em ambientes de trabalho flexível.

Sobre competências laterais, foi investigado como esse aspecto é desenvolvido por meio da criação de redes, com auxílio de tecnologias, em um contexto de trabalho flexível. Também foi observado como isso afeta o processo de apoio na execução de atividades, na comunicação, no compartilhamento de informação, no conhecimento e na experiência entre colaboradores flexíveis.

Analisou-se, ainda, a existência de indicadores e metas para avaliar o desempenho individual dos trabalhadores em contexto laboral flexível. Observou-se, também, o meio de comunicação e de controle dessas métricas e o respectivo impacto no comportamento dos colaboradores. Destarte, verificou-se a exigência de valores e comportamentos específicos para trabalhadores flexíveis e o modo como isso é conduzido pelos gestores e pela empresa. Por fim, examinou-se a existência de programas de recompensas para colaboradores em regime de trabalho flexível, como aumento de salário, bônus em forma de dinheiro, etc.

Nesse sentido, considerando as dimensões sugeridas Galbraith, Downey e Kates (2011) para reconhecer o trabalhador, abordadas na fundamentação teórica, foi analisado como os gestores reconhecem os trabalhadores e se há algum tipo de tratamento especial para funcionários em contexto de trabalho flexível. Investigou-se, pois, se os gestores reconhecem os colaboradores por metas e resultados alcançados e/ou por valores e comportamentos manifestados e/ou por desenvolverem eventos e contribuições únicas, como a finalização de um projeto especial.

Conseqüentemente, também foi desenvolvido o tema sobre a influência da tecnologia no processo de gestão. Logo, verificou-se quais são as tecnologias e como os gestores as aplicam na organização e administração de trabalhadores flexíveis.

Ainda na etapa de análise dos dados, empregou-se a estrutura metodológica do projeto fundamentado (*Grounded Design*), por meio da análise de padrões de projeto (*Design patterns*), que se refere a um método de estudo de projeto baseado na perspectiva teórico-prática. (DIGGELEN; OVERDIJK, 2009; ROHDE *et al.*, 2017). O *Grounded Design* é baseado na etnografia empresarial, uma metodologia de pesquisa-ação etnograficamente orientada que se concentra na relação entre a intervenção real e a reflexão teórica. (ROHDE *et al.*, 2017).

Por conseguinte, os padrões de projeto são uma maneira de resolver o problema de separação entre projeto e prática, tornando mais clara a estreita relação

entre essas duas dimensões. (DIGGELEN; OVERDIJK, 2009). Os padrões retratam as maneiras ordenadas com que os indivíduos usam os arranjos materiais e também os problemas que enfrentam ao fazê-lo. (DIGGELEN; OVERDIJK, 2009). Um padrão de projeto descreve a solução para um problema habitual, considerando as circunstâncias do ambiente em que o problema e a solução ocorrem. (DIGGELEN; OVERDIJK, 2009). Reforça, pois, a importância de uma abordagem integrada que incorpore os aspectos essenciais do processo de design, como pensar e fazer, projeto e uso, soluções e problemas, sistema e contexto. (DIGGELEN; OVERDIJK, 2009). Os padrões de projetos são relevantes para o desenvolvimento de uma abordagem integrada. (DIGGELEN; OVERDIJK, 2009).

Nessa perspectiva, visando a representar padrões de projeto por meio de prescrição, foi adotada a lógica CIMO. Essa lógica combina um contexto problemático, para o qual a premissa do projeto oferece um tipo específico de intervenção, com mecanismos generativos especificados para produzir o(s) resultado(s) desejado(s) (DENYER; TRANFIELD; VAN AKEN, 2008). Para explicar os mecanismos (M) a partir dos quais determinadas intervenções (I) em problemas de contexto (C) geram determinados resultados (O), a lógica CIMO combina os princípios de prescrição e causalidade (MEDEIROS *et al.*, 2022). O estudo da ciência do design objetiva complementar a análise e a explicação com recomendações para intervenções que mudarão os comportamentos atuais e aumentarão a eficácia organizacional (DENYER; TRANFIELD; VAN AKEN, 2008). As proposições de design são empregadas principalmente em estudos de negócios e administração para adquirir conhecimento prescritivo e conceitos de *design*, auxiliando indivíduos e grupos na solução de problemas específicos (COSTA; SOARES; DE SOUSA, 2018).

Logo, a lógica CIMO prioriza informações prescritivas e conhecimento que conecta intervenções a resultados, lidando com um dilema com que os gerentes se deparam todos os dias, a saber, como as coisas deveriam ser (DENYER; TRANFIELD; VAN AKEN, 2008). Nesse sentido, a prescrição segue a lógica: se é necessário obter um resultado em certo contexto, então utilize determinada intervenção (DENYER; TRANFIELD; VAN AKEN, 2008). Dessa maneira, as proposições de *design* contêm informações sobre o que fazer, sob quais circunstâncias, para obter determinado resultado, fornecendo algumas informações sobre como isso ocorre (DENYER; TRANFIELD; VAN AKEN, 2008).

Por fim, todas as atividades desenvolvidas nas etapas anteriores foram sintetizadas em um relatório de estrutura analítico-linear. Nesse tipo de relatório, os subtópicos são organizados em ordem cronológica, começando pelo elemento ou problema sob investigação e por um estudo da literatura prévia pertinente. (YIN, 2015). Os subtópicos abordam as técnicas utilizadas, os dados levantados, as análises e os resultados, finalizando com a apresentação das conclusões e suas implicações frente à questão ou problema em estudo. (YIN, 2015). Desse modo, para Miguel (2007), o estudo de caso deve ser fundamentado nos critérios de confiabilidade e validade, que são utilizados para avaliar a qualidade da pesquisa. Logo, o presente trabalho utilizou um protocolo de estudo de caso para estabelecer confiabilidade e obedecer aos critérios de qualidade da pesquisa empírica.

Sinteticamente, um dos critérios que assegura validade da pesquisa pode ser delineado pela confiabilidade, que se refere à quantidade de vezes em que os processos de um estudo podem ser repetidos com as mesmas descobertas. (YIN, 2015). A próxima seção apresenta o desenvolvimento dos resultados obtidos com o estudo.

## 4 ANÁLISE DAS POLÍTICAS, ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DO TRABALHO FLEXÍVEL

Neste capítulo, são expostos, inicialmente, o contexto e a descrição do caso em estudo. Em seguida, são apresentadas as análises, que explicitam e relacionam as principais práticas, intervenções e políticas adotadas para gerir e organizar trabalhadores sob regime de trabalho flexível.

### 4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ANÁLISE

A empresa na qual foi realizado o estudo de caso possui clientes em mais de 100 países e conta com aproximadamente 50 mil colaboradores distribuídos em mil filiais ao redor do mundo. A organização é especialista em soluções de mobilidade, fornecendo produtos como escadas rolantes, esteiras e soluções para aeroportos e artigos de mobilidade para uso doméstico.

A organização atua na manufatura de equipamentos e componentes para produtos de mobilidade e também presta serviços de instalação e manutenção para clientes finais. Dessa maneira, no Brasil, a corporação possui uma estrutura com aproximadamente 4500 mil colaboradores, distribuídos em 70 filiais. Na América Central e do Sul, são aproximadamente 1500 colaboradores distribuídos em 13 países. A vasta atuação se justifica na presença dos equipamentos ou componentes no mercado. A empresa atua diretamente com a construção civil para obter desempenho em vendas. Todavia, os serviços de manutenção são independentes do mercado e da construção civil, de modo que a empresa conta com estratégias de retenção de clientes, proporcionando serviços de qualidade, digitalização de processos, programas de eficiência e produtos inovadores e sustentáveis, evitando perdas de contratos de manutenção.

A empresa adota em suas operações arranjos de trabalho flexível, principalmente em áreas de engenharia, desenvolvimento de produto e gestão de projetos, assim como em setores administrativos, como departamento de compras e recursos humanos. O regime de trabalho flexível estende-se aos setores de campo, que atuam com vendas, instalações e manutenções de elevadores. No auge da pandemia, a empresa chegou a ficar com 80% do quadro no formato *home office*/teletrabalho. Com o decorrer do tempo e frente às ações de prevenção, houve o aumento gradativo das operações presenciais.

Em junho de 2021, o trabalho *in loco* foi retomado por uma considerável parcela dos setores. Atualmente, estima-se que 40% dos colaboradores, no Brasil, trabalhem em jornada híbrida (entre *home office*/teletrabalho e trabalho presencial), com variações específicas conforme a área de alocação. A próxima seção apresenta uma compreensão sobre o trabalho flexível na empresa.

#### 4.2 COMPREENSÃO SOBRE O TRABALHO FLEXÍVEL

A empresa emprega como modelos de trabalho flexível o *home office*, o teletrabalho e o trabalho remoto. A organização investigada apresenta, ainda, uma modalidade de trabalho flexível considerada “híbrida”, pela qual o colaborador alterna o local de trabalho, executando suas atividades durante dois ou três dias da semana no local regular, e no restante do tempo em um lugar de sua escolha. Essa modalidade serviu de apoio na adaptação das pessoas ao retorno às atividades presenciais quando foram flexibilizadas as restrições de mobilidade provocadas pela pandemia de COVID-19 e na manutenção das práticas de flexibilidade laboral empreendidas antes e após a pandemia. O trecho a seguir reforça essa dinâmica:

*“Estou numa modalidade híbrida, [...] então, seria dois dias na filial e os demais dias eu vou trabalhar numa cafeteria, vou trabalhar em casa, eu vou trabalhar, não importa o local, [...] durante a pandemia foi 100% home Office, mas agora a gente flexibilizou, dois dias na filial e os três dias em um local diferente”. (Colaborador 1).*

A empresa também possui uma prerrogativa de flexibilização da jornada de trabalho. Assim, o colaborador pode flexibilizar o horário de início e fim de expediente, desde que atenda e respeite a jornada diária padrão. Embora esta seja uma iniciativa de flexibilidade, não se configura como um modelo de horário flexível, em que o próprio trabalhador é que define seus horários de trabalho. O funcionamento dessa prática de flexibilização de jornada pode ser verificado nos seguintes depoimentos:

*“A gente atende muito as filiais no país, desse modo, a jornada de oito horas diárias precisa ser atendida, até por questões legais, a gente ainda não está num contrato que a pessoa é cobrada pelo resultado, infelizmente a gente ainda controla horas de trabalho pelo cartão ponto”. (Gestor 8).*

*“Não existe uma flexibilidade irrestrita, tipo, se eu quiser trabalhar da meia-noite às oito da manhã, não pode, ela tem que estar no horário comercial,*

*existe uma flexibilidade de horário, [...], mas tem que estar num horário comum no horário comercial, até pelas obrigações e reuniões que a pessoa tem que atender". (Gestor 6).*

Por conseguinte, são analisadas as percepções sobre as práticas de gestão do trabalho flexível. Os resultados das respostas pertinentes às perguntas fechadas sobre esse aspecto são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3: Percepções sobre as práticas de gestão do trabalho flexível

| Afirmações   | D  | DP | C | CP | NPO | k           | Concordância    |
|--|----|----|---|----|-----|-------------|-----------------|
| É mais difícil gerir trabalhadores em regime de trabalho flexível.   | 4  | 1  | 8 | 4  | -   | 0,12        | Leve            |
| As práticas de trabalho flexível contribuem para a estratégia da empresa.  | 1  | -  | 6 | 9  | 1   | 0,22        | Razoável        |
| A organização está preparada para manter/ampliar práticas de trabalho flexível.  | 8  | 4  | 3 | 2  | -   | 0,10        | Leve            |
| Existe especificação formal da organização sobre conhecimentos e habilidades necessários para o trabalhador em regime de trabalho flexível executar seu trabalho.    | 7  | 8  | 1 | -  | 1   | 0,20        | Leve            |
| A organização possui um programa de treinamento orientado a capacitar gestores ou trabalhadores para atividades remotas.   | 3  | 13 | 1 | -  | -   | 0,49        | Moderado        |
| A organização possui um processo de socialização, pelo qual compartilha seu sistema de valores, normas e comportamentos exigidos para execução do trabalho flexível. | 11 | 4  | 2 | -  | -   | 0,32        | Razoável        |
| <b>Concordância geral</b>  |    |    |   |    |     | <b>0,24</b> | <b>Razoável</b> |

(D: Discordo, D: Discordo plenamente, C: Concordo; CP: Concordo plenamente; NPO: Não posso opinar; K: Índice Fleiss's Kappa)

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação ao aspecto da dificuldade de gerir trabalhadores em regime de trabalho flexível, há divergência nas respostas. Os gestores que não consideram uma tarefa mais difícil administrar trabalhadores flexíveis do que presenciais enfatizam pontos como a existência de diretrizes claras para o trabalho, e resultados como aumento da confiança, da motivação e do envolvimento da equipe. Os seguintes trechos ilustram essa afirmação:

*"[...] eu acho que quando existe um alinhamento, quando existe a orientação, quando existe a transparência, a confiança, embasando todo*

*esse contexto, é tão tranquilo quanto você ter as pessoas laborando presencialmente dentro do escritório”. (Gestor 3).*

*“[...] de fato, por parte do meu gestor podemos permanecer com isso, ele confia na equipe, ele deixa a equipe trabalhar de forma flexível, mesmo que não exista mais a pandemia, então, isso é bem motivador”. (Colaborador 4).*

Contudo, aqueles que consideram mais difícil gerir funcionários em um sistema de trabalho flexível citam como desafios a falta de estrutura e apoio, a dificuldade de manter as pessoas motivadas e integradas, a obrigatoriedade de renúncia a certos controles, a insuficiência de habilidades de gestão, as dificuldades de comunicação e o desalinhamento do colaborador em relação à cultura da empresa. O seguinte trecho reforça essas perspectivas:

*“Desafio de estar presente, de tu disponibilizar as ferramentas necessárias, de tu ter a garantia que a pessoa em casa ou de onde ela esteja, ela realmente continue entregando, desafio de não baixar a entrega que ela tem hoje, de manter uma pessoa motivada, o desafio da saúde mental, desafio da própria liderança em abrir mão de alguns controles [...] desafio de garantir que a TI vai estar disponível quando eu precisar, que o RH vai me apoiar no momento que eu tiver uma pessoa que precisa de uma ajuda, que as outras áreas entendam que aquela pessoa em casa vai ser tão produtiva quanto ela estiver sentada aqui sob o meu ponto de vista”. (Gestor 9).*

Sobre a contribuição do trabalho flexível para a estratégia da empresa, há apenas uma discordância. Nesse sentido, observa-se o receio em relação aos impactos de modelos de trabalho flexível no desenvolvimento coletivo da equipe, considerando fatores como engajamento, produção criativa e inovação. Essa percepção é confirmada no seguinte depoimento:

*“[...] em home office, as pessoas tendem a não evoluir como departamento, não vejo melhorar o engajamento, a criatividade, inovação, tem a retenção, mas não vejo em harmonia com a estratégia da empresa”. (Gestor 11).*

No entanto, também são apontados fatores que favorecem a estratégia corporativa, tais como a retenção de talentos, a qualidade de vida do funcionário, a atratividade para novos colaboradores e o recrutamento sem limitações geográficas. Esses aspectos são ilustrados a seguir:



*“[...] retenção de talentos, qualidade de vida das pessoas são pontos positivos”. (Gestor 9).*

*“[...] em vez de tu ficar restrito ao recrutamento regional ou da cidade, tu tens o mundo todo para recrutar pessoas de diferentes culturas, lugares e pensamentos”. (Gestor 6).*

*“[...] ambiente sustentável, que é um dos blocos estratégicos da companhia, um dos principais, [...] que permita um ambiente onde as pessoas atualmente e futuras gerações desejam trabalhar, então, [...] faz muito sentido com o trabalho flexível”. (Gestor 13).*

Em relação à preparação da empresa para manter/ampliar práticas de trabalho flexível, observa-se divergência nas respostas dos gestores. Nesse aspecto, são apontados fatores como falta de investimento e de preparação das equipes e lideranças, mudança no perfil de gestores, conservadorismo, falta de políticas, diretrizes, programas e processos. O seguinte depoimento confirma essa realidade:

*“[...] acho que precisa de alguns ajustes, de treinamento, conscientização, [...] precisa uma preparação da equipe e dos gestores também”. (Gestor 7)*

Igualmente, não foram identificadas políticas formais direcionadas ao regime de trabalho flexível, como remunerações ou bônus extras, ajuda de custo com energia elétrica, internet ou materiais de escritório. Todavia, identifica-se que a empresa possui processos, programas e políticas direcionados a todos os trabalhadores, independente da modalidade de trabalho. Nesse sentido, os entrevistados mencionam que a organização não possui programas específicos para profissionais em regime de trabalho flexível. Os trechos seguintes expressam essa perspectiva:

*“Ao ingressar na empresa, se recebe o treinamento de RH, fica bem claro os valores da empresa até o código de ética, mas eu acho que quando a gente fala especificamente sobre trabalho flexível com outras unidades de negócio, não existe nada tão específico assim”. (Gestor 10).*

*“[...] nesse sentido existe a questão do planejamento estratégico, compliance, questões de segurança, que tem treinamento, mas algo específico para o trabalho flexível, eu realmente não lembro”. (Gestor 7).*

***“Nem acho que deve haver exclusivo, na minha opinião, a gente não pode fazer trabalho flexível quase como um regime de cotas, tipo, para esse grupo, tem que ter isso, eu acho que a única coisa que esse grupo tem que ter de diferente, são métodos de trabalho, sistemas compatíveis,***

*que talvez o trabalho regular não precise e estruturas de apoio para a sua casa”. (Gestor 13, grifo nosso).*

Em relação às três últimas afirmações, referentes a parâmetros de design individual, observa-se a tendência dos gestores em discordar. Isso reafirma a necessidade de se aperfeiçoar conhecimentos e habilidades, investindo em treinamentos e socializações específicas a profissionais que atuam em regime de trabalho flexível.

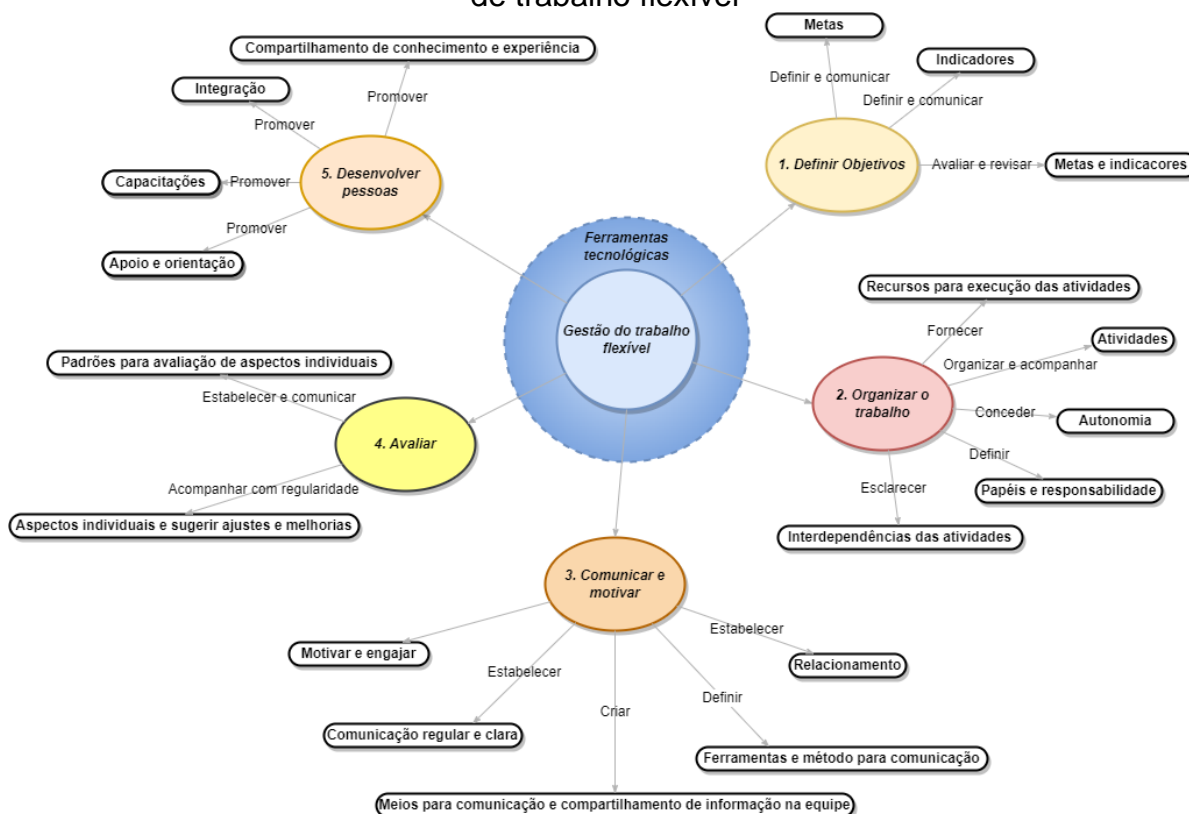
Nesta seção foram apresentados alguns aspectos relacionados ao trabalho flexível praticado na empresa. Os modelos aplicados na organização são o home office, o teletrabalho e o trabalho remoto. Nesse sentido, observa-se a relevância do emprego do formato de trabalho híbrido para a manutenção de práticas laborais flexíveis, mesmo após o fim das restrições relativas à pandemia. Conseqüentemente, são apresentados aspectos relevantes destacados pela gestão para a manutenção de modelos flexíveis, como o estabelecimento de diretrizes claras de trabalho, o aumento da confiança, a motivação e o envolvimento da equipe. Os gestores afirmam que a retenção de talentos, a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores, a atração de novos funcionários e o recrutamento sem limitações geográficas são fatores provenientes das práticas laborais flexíveis que contribuem para a estratégia da organização. No que diz respeito à manutenção de modelos laborais flexíveis, foram observados aspectos que precisam ser aprimorados, como o fornecimento de políticas, diretrizes, programas, estruturas e processos. Destaca-se, também, a necessidade de melhorias de gestão para dar conta de elementos como falta de preparação das lideranças, obstáculos em relação à comunicação e falta de integração nas equipes. Por fim, neste capítulo foi possível compreender o contexto de trabalho flexível praticado na empresa estudada. A próxima seção apresenta as principais intervenções aplicadas no processo de gestão e organização do trabalho flexível.

#### 4.3 INTERVENÇÕES ADOTADAS NO PROCESSO DE GESTÃO DO TRABALHO FLEXÍVEL

A gestão e a organização de trabalhadores em contexto laboral flexível exigem intervenções diferentes das requeridas pelos sistemas de trabalho tradicionais, quando as atividades são realizadas em locais e horários padronizados. Assim, as atividades básicas de um gestor são diretamente afetadas por mudanças nos modelos organizacionais do trabalho.

Logo, por meio da análise dos dados sobre o processo de gestão do trabalho em um contexto de flexibilidade laboral, foram propostas subcategorias constituintes às operações básicas executadas por um gestor. A Figura 5 apresenta as cinco operações básicas e as respectivas subcategorias constituintes.

Figura 5: Operações básicas e subcategorias executadas pelo gestor em contexto de trabalho flexível



Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 4 apresenta uma definição dessas subcategorias. Logo, são examinados dezenove tipos de subcategorias que se integram às operações básicas de um administrador para aprimorar o processo de gestão do trabalho flexível.

Quadro 4: Operações Básicas e Subcategorias

| Operação Básica         | Subcategoria                                   | Citações referentes | Definição   | Ilustração   |
|-------------------------|--|---------------------|---|--|
| 1. Definir Objetivos    | Definir e comunicar metas                      | 23                  | Os gestores estabelecem as metas conforme os objetivos e comunicam aos funcionários, cujo desempenho é essencial para atingi-las.                   | <b>Gestor 9:</b> Nós trabalhamos muito com metas, prazos, o meu papel é trabalhar isso, os times, todos têm noção clara, isso é muito transparente, existem dentro do Power BI, eu com meu time a gente fala a cada 15 dias sobre metas, projetos etc.   |
|                         | Definir e comunicar indicadores                | 13                  | Os gestores estabelecem os indicadores para alcançar as metas e comunicam aos funcionários, cujo desempenho é indispensável para alcançá-los.       | <b>Gestor 11:</b> A gente monitora os indicadores no GD e cada funcionário tem a sua métrica, o seu número a ser batido vinculado a sua atividade, [...] então cada pessoa obtém o seu o seu resultado e reporta no GD.  |
|                         | Avaliar e revisar metas e indicadores          | 29                  | Os gestores avaliam e revisam o desempenho de metas e indicadores regularmente, visando a fazer ajustes e correções no rumo.                        | <b>Gestor 7:</b> Eu tenho o gerenciamento diário, no qual eu fico sabendo o status dos projetos, como que está, como é que estão sendo desenvolvidos, quais são as ações, e também é uma oportunidade para fazer qualquer redirecionamento necessário.   |
| 2. Organizar o trabalho | Fornecer recursos para execução das atividades | 31                  | Gestores asseguram que os funcionários disponham dos recursos necessários, como conhecimento, informação e apoio, para execução de suas atividades. | <b>Gestor 11:</b> A gente guidelines, [...] a padronização da instrução de trabalho, então foi desenvolvido um handbook, [...] que se refere a todas as atividades que o profissional da nossa área tem que realizar, trata sobre siglas, acrônimo, fluxos, [...] é o guia base.                               |
|                         | Organizar e acompanhar atividades              | 79                  | Gestores organizam, tornam claro e acompanham o progresso de atividades prioritárias relacionadas aos objetivos do trabalho.                        | <b>Gestor 15:</b> Agenda digital tu podes sincronizar para eu trabalhar no mesmo projeto com você, quando eu terminar a minha tarefa, vai chegar um e-mail para você, e só uma vez por semana ter reunião rápida sobre projeto, [...] você pode ir alimentando essa agenda conforme vai concluindo as tarefas. |

| Operação Básica               | Subcategoria  | Citações referentes | Definição  | Ilustração  |
|-------------------------------|---|---------------------|--|---|
|                               | Esclarecer interdependências das atividades                             | 11                  | As relações de recebimento e transferência de tarefas são estabelecidas, bem como sua execução e as colaborações necessárias.                                | <b>Gestor 14:</b> Eu tenho um documento num formato mais formal [...] mais visual, no qual eu vou trabalhar no treinamento dos colegas, [...] eu apresento o fluxo em si, as etapas, eu apresento os requisitos a serem entregues dentro de cada etapa, o que é um input, o que é um contexto em relação ao processo e qual que é o output dessa etapa. |
|                               | Conceder autonomia  | 40                  | Após estabelecerem os objetivos e organizarem as tarefas, os gestores permitem que o funcionário tenha liberdade para escolher a melhor maneira de executar. | <b>Gestor 1:</b> Eles têm predeterminado as entregas que têm de ser realizadas, então, a organização em relação a tarefas é decisão deles, eles que definem como eles vão se organizar, eu sou um orientador, atuo com o redirecionamento, tipo, isso aqui precisa ser mais avaliado, você precisa ir para um outro caminho, mas a organização é deles. |
|                               | Definir papéis e responsabilidades                                      | 26                  | O gestor estabelece de maneira clara as tarefas a serem executadas e os objetivos a serem alcançados pelo funcionário.                                       | <b>Gestor 13:</b> Tudo inicia com enquadramento funcional a pessoa realmente entender bem o seu papel dentro do grupo, suas conexões, seu impacto, sem isso o trabalho flexível está perdido realmente.   |
| <b>3. Comunicar e Motivar</b> | Criar meios para comunicação e compartilhamento de informação na equipe | 17                  | O gestor cria canais para que a comunicação e o compartilhamento de informações sejam desenvolvidos e mantidos.  | <b>Gestor 15:</b> A gente faz um grupo no Teams, tipo, vamos trabalhar nesse projeto e alimentar esse projeto automaticamente no grupo.<br><b>Gestor 14:</b> Criamos um grupo no WhatsApp e buscamos algum outro meio de comunicação prático de sinalizar, então grupos de WhatsApp são uma forma de ter essa amplitude da comunicação.                 |

| Operação Básica | Subcategoria                                  | Citações referentes | Definição   | Ilustração  |
|-----------------|---|---------------------|---|---|
|                 | Motivar e engajar                             | 33                  | O gestor desenvolve programas de recompensa que incentivam o comprometimento e o senso de pertencimento dos funcionários.       | <b>Gestor 7:</b> Trabalhadores são reconhecidos por metas e resultados atingidos, comportamento demonstrados e realização de esforços individuais, por exemplo, colaboradores que estão em outro país, a gente tem a atualização do nível de salário, o percentual do aumento está atrelado ao desempenho.                  |
|                 | Estabelecer relacionamento                    | 17                  | O gestor estabelece uma comunicação aleatória apenas para fins de aproximação com o colaborador, sem cobranças ou solicitações. | <b>Gestor 2:</b> A cada período, por semana, eu faço um acompanhamento com algum colaborador, tipo, como tu está? Como estão as coisas? Tu estás conseguindo render? Então a minha supervisão sobre essas pessoas é mais no sentido de verificar se ela está precisando de alguma coisa, compreender o que está acontecendo |
|                 | Estabelecer comunicação regular e clara       | 19                  | O gestor mantém uma comunicação clara e constante, estabelecendo compromissos e troca de informação com regularidade.           | <b>Gestor 14:</b> Existe uma reunião diária com a liderança imediata e com o time, o pessoal que está remoto participa, então existe essa dinâmica de ter compromisso diário, com revisão dos indicadores, de problemas, compartilhamento de informações, questões de segurança, etc.                                       |
|                 | Definir ferramentas e método para comunicação | 22                  | O gestor estabelece as ferramentas e diretrizes para realização do processo de comunicação.                                     | <b>Gestor 9:</b> As ferramentas de comunicação são eletrônicas, como Teams, WhatsApp, chamadas por telefone.<br><b>Gestor 8:</b> Assim, quando alguém tem que se ausentar, tipo ir ao banco, cartório, tem um compromisso, me avisa, porque eu posso precisar de alguma coisa e chamar a pessoa                             |

| Operação Básica        | Subcategoria   | Citações referentes | Definição   | Ilustração   |
|------------------------|--|---------------------|---|--|
| 4. Avaliar             | Estabelecer e comunicar padrões para avaliação de aspectos individuais         | 18                  | Os gestores estabelecem e comunicam os parâmetros para avaliação individual dos colaboradores.  | <b>Gestor 13:</b> Existe um feedback estruturado pelas habilidades determinadas pela empresa, que define as habilidades principais e avalia com base em uma escala para verificar se a pessoa está desempenhando com excelência essa habilidade, se ela está otimizando, se ela ainda está com dificuldade de alcançar aquela habilidade, então, a métrica é uma escala qualitativa de três níveis.            |
|                        | Acompanhar com regularidade aspectos individuais e sugerir ajustes e melhorias | 24                  | O gestor examina e avalia os aspectos individuais com base nos parâmetros estabelecidos e orienta o funcionário para o seu desenvolvimento. | <b>Gestor 14:</b> No momento do feedback semestral a gente revisita pontos e sistematicamente a gente tem a plataforma do SeniorX que também possibilita e facilita a gestão da matriz de competências, logo, o feedback semestral é um momento usual para alinhamentos  |
| 5. Desenvolver pessoas | Promover compartilhamento de conhecimento e experiência                        | 16                  | Gestores criam meios como redes colaborativas para facilitar que a equipe compartilhe conhecimento e experiências.                          | <b>Gestor 2:</b> Cada projeto tem uma rede para consulta no WhatsApp. Toda semana a gente conversa com as pessoas, a gente fez mudanças para elas poderem falar de seus projetos, então, as reuniões semanais são para projetos, colamos dois ou três projetos e as pessoas se debruçam sobre eles para explicar o que estão fazendo, tem sido bem valioso, principalmente para criar uma conexão entre áreas. |
|                        | Promover integração  | 11                  | Gestores criam canais e eventos para integrar os membros da equipe.   | <b>Gestor 14:</b> Tem um acordo, em dado momento a gente faz um planejamento para fazer uma reunião presencial para ter uma espécie de reintegração, então a gente identifica a necessidade de eventualmente promover esses encontros presenciais  |

| Operação Básica | Subcategoria                | Citações referentes | Definição   | Ilustração  |
|-----------------|-----------------------------|---------------------|---|---|
|                 | Promover capacitações       | 9                   | Gestores criam e/ou utilizam plataformas digitais para estimular o aprendizado e capacitar funcionários.                        | <b>Gestor 5:</b> A padronização dos processos e feita via documentação, nós estamos tentando evoluir para padronização por vídeo, porque, na minha opinião, é muito melhor, porque, por exemplo, hoje, quando se quer aprender alguma coisa, fazer atividade em casa, tu vais para o <i>YouTube</i> . Também tem pastas na rede, onde ficam os manuais, o colaborador pode acessar a qualquer momento e buscar esses manuais, caso ele precise.   |
|                 | Promover apoio e orientação | 27                  | Os gestores analisam o nível de conhecimento da equipe, incentivam ações de aprimoramento e facilitam a gestão do conhecimento. | <b>Gestor7:</b> Eu sempre tento acompanhar as dificuldades que a equipe está passando, para identificar o que é quais são os impedimentos que estão acontecendo para fazer com que a equipe consiga evoluir e aí tentar agir em cima, porque é através do acompanhamento, do reconhecimento dessas dificuldades que a gente consegue auxiliar na questão dos pontos que a equipe precisa desenvolver mais, então acho que se tu não faz acompanhamento, não consegue saber e orientar a equipe para entender realmente onde que precisa agir de melhor forma para expandir as competências. |

Fonte: Elaborado pelo autor



No Quadro 4, identifica-se que os gestores definem, comunicam, revisam e avaliam metas e indicadores, ações que se constituem como subcategorias da operação básica definir objetivos. A clara definição de objetivos contribui para que o funcionário organize a execução das tarefas, uma vez que conhece as prioridades do seu trabalho. Definir objetivos também facilita o remanejamento de ações, visando a ajustar e melhorar metas e indicadores que não têm um desempenho desejável.

No que tange à operação organizar o trabalho, são constituídas cinco subcategorias. O fornecimento de recursos para execução de atividades, juntamente com o esclarecimento de papéis, responsabilidades e interdependências das tarefas, torna-se relevante em um contexto em que o colaborador trabalha distante de uma base regular. Sendo assim, conteúdos e materiais precisam ser disponibilizados, gerando suporte e autonomia para que o colaborador possa executar suas atividades, independentemente do local ou horário de trabalho. Dessa forma, o gestor elabora métodos para organizar e monitorar o progresso das tarefas, usando recursos tecnológicos digitais e criando interação e dinamismo no trabalho a distância.

O processo comunicar e motivar, considerado um dos principais desafios para o trabalho flexível, é constituído por cinco subcategorias. Estas definem que os gestores criam meios para comunicar e compartilhar informação, visando a superar os obstáculos em relação ao distanciamento físico dos funcionários. Com isso, são elaboradas redes de comunicação por meio de canais digitais.

Nessa perspectiva, são desenvolvidos planos que visam a estabelecer métodos, tais como regras e padronização de ferramentas, resultando na redução de ruídos no processo de comunicação, que geralmente é assíncrono. Nesse sentido, o estabelecimento de uma comunicação regular e clara sustenta compromissos e troca de informação constante na equipe, minimizando os impactos do distanciamento físico. Observa-se que os gestores estabelecem vínculos por meio da comunicação, objetivando apenas aproximar-se das pessoas para reduzir o sentimento de isolamento. Desse modo, programas como bonificações e recompensas geram motivação, engajamento e senso de pertencimento nos colaboradores.

Por conseguinte, a operação avaliar é constituída por duas subcategorias. A definição e a comunicação dos critérios utilizados para avaliar aspectos individuais do funcionário resulta na compreensão de habilidades e competências que precisam ser desenvolvidas. O acompanhamento e a avaliação regulares de aspectos individuais,

com base em critérios estabelecidos, possibilitam ajustes, aprimoramentos e orientação para o desenvolvimento do colaborador.

Por fim, para o desenvolvimento de pessoas em um contexto flexível, são constituídas cinco subcategorias. Logo, os gestores promovem compartilhamento de conhecimento e experiências elaborando, por exemplo, redes colaborativas digitais. Isso supera o distanciamento físico, incentivando e facilitando a interação para o desenvolvimento de aprendizado e competências. Nessa perspectiva, também é estimulada a integração entre colaboradores, que pode ser expandida por meio de eventos presenciais, como reuniões. Desse modo, os gestores promovem apoio e orientação, analisando e propondo ações para nivelar o conhecimento na equipe e facilitar a gestão do conhecimento por meio de repositores de aprendizado. As capacitações digitais estimulam o aprendizado, possibilitando o desenvolvimento regular de competências e habilidade técnicas para execução de atividades.

As principais intervenções aplicadas para sustentar essas operações básicas e suas respectivas subcategorias são apresentadas nas próximas seções. Na seção 4.4, a Figura 6 será analisada considerando o modo como as intervenções atuam em relação às subcategorias constituintes das operações básicas.

#### **4.3.1 Intervenções para Definir Objetivos**

Nos modelos laborais em que as atividades são realizadas em um local diferente e/ou de maneira assíncrona, a definição clara dos objetivos/metast do trabalho é um fator crítico. Desse modo, identifica-se que as reuniões diárias (GD's – Gerenciamentos Diários) são as ações tomadas para satisfazer as subcategorias que integram a operação básica definir objetivos. Essa afirmação é reforçada nos seguintes trechos:

*“[...] hoje eu tenho o gerenciamento diário (GD), onde eu monitoro as entregas, eu vejo a qualidade, eu vejo se estamos cumprindo os prazos”. (Gestor 5).*

*“[...] para o nosso departamento, a gente monitora os indicadores no gerenciamento diário e, digamos cada funcionário, tem a sua métrica, o seu número a ser batido vinculado a sua atividade, [...] cada pessoa obtém o seu resultado e reporta no GD”. (Gestor 11).*

As reuniões de acompanhamento são realizadas para alinhamentos mais específicos, conforme destacado pelo seguinte gestor entrevistado:

*“[...] a gente tem sim follow up sistemáticos de alinhamento, porque, as tarefas elas são definidas, mas a nossa realidade de trabalho é muito dinâmica [...]”. (Gestor 3).*

As reuniões individuais também são uma maneira de intervir para realinhar, apoiar a solução de problemas e avaliar o desempenho da atividade. Isso é destacado na resposta do gestor 7:

*“Tenho uma reunião one-on-one semanal, onde eu faço a revisão das questões que estão bloqueadas e que precisam da minha ajuda e algum ajuste na questão da performance”. (Gestor 7).*

Dessa maneira, para organizar e conduzir as reuniões, são utilizadas técnicas que determinam o tempo, o método de exposição, o conteúdo discutido e o meio para registrar os dados. Cabe destacar que os contatos e/ou reuniões são realizados remotamente, conforme o contexto. Os seguintes trechos ilustram essa perspectiva:

*“[...] você chega com a sua meta, você na frente do seu líder, 10 minutos, lê a meta da semana e vai embora e volta só sexta-feira, na sexta-feira, também 10 minutos, você não tem que justificar nada, mas, falar sobre o que foi realizado sobre o planejamento do início da semana, executamos 100%, executamos 80% e 20% foi para a próxima semana”. [...] (Gestor 15).*

*“[...] essa gestão a distância, é um tipo de colaborador que eu o vejo presencialmente a cada três meses, [...] então, **o contato entre colaborador e liderança acaba sendo de forma remota**, a gente tem pouco contato presencial”. (Gestor 14, grifo nosso).*

É mister ressaltar o papel de ferramentas tecnológicas, como Power BI, para apresentar, analisar e discutir os dados e o desempenho de indicadores. Esse recurso permite que a equipe acesse e acompanhe os resultados dos indicadores. Essa perspectiva aparece na resposta do seguinte gestor:

*“A gente traz o resultado do mês, como foi a evolução e onde impacta nossos principais indicadores, [...] temos os números bem abertos, disponíveis no Power BI, para toda equipe acompanhar a evolução”. (Gestor 14)*

Portanto, aponta-se a relevância de definir objetivos/metasp do trabalho em sistemas de trabalho flexível e de estabelecer uma sistemática de revisão e realinhamento. Nesta seção, foram exploradas e apresentadas as principais

intervenções que sustentam as subcategorias para realização da operação básica definição dos objetivos/metapas do trabalho.

#### 4.3.2 Intervenções para Organizar o Trabalho

Nesta operação básica, destaca-se o emprego da coordenação por meio da padronização dos processos. Percebe-se que são realizadas intervenções com a utilização de manuais/procedimentos operacionais (POs), visando a organizar e prover os meios e recursos para o desenvolvimento das atividades. Nessa direção segue a resposta do gestor entrevistado 5:

*“[...] tem as áreas com atividades específicas com os seus manuais, atividades normalmente operacionais, [...] então, padronização dos processos de trabalho é o início de tudo”. (Gestor 5).*

Também foram analisadas as percepções dos gestores sobre os conhecimentos dos colaboradores em relação aos papéis e às interfaces organizacionais. Para tanto, foram realizadas cinco perguntas fechadas, cujos resultados são apresentados na Tabela 4.

Tabela 4: Percepções em relação ao conhecimento do colaborador sobre papeis e interfaces organizacionais

| Afirmações   | D  | DP | C  | CP | NPO | k          | Concordância    |
|--|----|----|----|----|-----|------------|-----------------|
| Trabalhadores em regime de trabalho flexível conhecem suas responsabilidades.  | -  | -  | 7  | 10 | -   | 0,36       | Razoável        |
| Trabalhadores em regime de trabalho flexível sabem quais resultados devem gerar com o seu trabalho                   | -  | -  | 8  | 9  | -   | 0,34       | Razoável        |
| Trabalhadores em regime de trabalho flexível conhecem as relações de interdependência de suas tarefas.               | 5  | -  | 8  | 4  | -   | 0,15       | Leve            |
| Os limites das atividades executadas por trabalhadores em regime de trabalho flexível são bem definidos e conhecidos | 3  | -  | 12 | 2  | -   | 0,36       | Razoável        |
| Trabalhadores em regime de trabalho flexível têm conflito de responsabilidade na execução de seu trabalho.           | 10 | 1  | 5  | -  | 1   | 0,26       | Razoável        |
| <b>Concordância geral</b>  |    |    |    |    |     | <b>0,3</b> | <b>Razoável</b> |

(D: Discordo, D: Discordo plenamente, C: Concordo; CP: Concordo plenamente; NPO: Não posso opinar; K: Índice Fleiss' Kappa)

Fonte: Elaborado pelo autor

Nenhum gestor discordou em relação ao conhecimento dos trabalhadores sobre responsabilidades e resultados do trabalho. Observa-se, assim, o efeito de manuais/procedimentos operacionais no processo de definição de papéis e responsabilidades. Isso é confirmado na resposta do gestor entrevistado 9:

*“A gente tem uma forte padronização dos processos de trabalho, as pessoas sabem quais são as suas responsabilidades baseadas naquele procedimento operacional específico”. (Gestor 9).*

No que se refere a conflito de responsabilidades, cinco gestores concordaram. Destaca-se que este é um problema comum a todas as modalidades de trabalho e, neste caso, são apontadas falhas na definição de papéis e nos alinhamentos entre diferentes áreas, conforme resposta do gestor entrevistado 9:

*“Repito e reforço, não tem relação com o trabalho flexível ou remoto, mas, sim, eu acho que nas definições mais claras de papéis e até mais alinhamento entre as áreas”. (Gestor 9).*

No que diz respeito ao conhecimento dos trabalhadores sobre as interdependências organizacionais, cinco gestores discordaram. A inexperiência, imaturidade e falta de conhecimento sobre a organização são variáveis que afetam o conhecimento do funcionário nesse ponto. Tal realidade pode ser observada nos excertos a seguir:

*“Eu vou discordar pelo alto volume de turnover que a gente tem, porque o trabalho flexível ou presencial não deveria influenciar nisso, mas o conhecimento da organização e aí, óbvio que o trabalho flexível ou remoto dificulta, não impede, ele dificulta a interação com as outras áreas, [...] presencial, eu consigo ter uma visão mais mental da organização e no remoto, dificulta um pouquinho”. (Gestor 9).*

*“Depende muito do nível de maturidade (conhecimento sobre as interdependências), têm funcionários novos na equipe que ainda não estão nesse estágio, assim é um processo de treinamento, vivência e experiência, até a pessoa chegar nesse nível”. (Gestor 7).*

Sobre esse aspecto, o seguinte trecho destaca o desafio de tornar claras as relações de interdependência da empresa, independente do modelo de trabalho praticado:

*“Discordo, isto é um problema geral é um desafio de gestão em geral, não é um desafio do trabalho flexível, é um desafio gerencial e muito relevante”. (Gestor 13).*

Assim, observa-se que agrupamentos funcionais, com definição de unidades em torno dos principais grupos de atividade, podem auxiliar no conhecimento sobre as interdependências. Essa perspectiva é ilustrada no seguinte trecho:

*“Se enquadra como agrupamento funcional, somos bem segmentados, por áreas, por responsabilidades específicas, de certa forma, isso eu entendo que é um ponto positivo para um trabalho remoto, porque em momentos de dúvida, tu sabes especificamente quem buscar, tu sabes quem é o responsável por fazer determinada entrega [...]”. (Gestor 5).*

Os gestores também enfatizam a importância de documentos, manuais e procedimentos operacionais para o conhecimento das interfaces do trabalho. Isso pode ser verificado no seguinte trecho:

*“Esse aqui é um procedimento operacional nosso relacionado ao processo do departamento [...], todo o contexto do processo está dentro deste documento, para alguns processos existe uma documentação formal, como o procedimento operacional, fora isso a gente tem as normas, tem normativas internas, enfim, então a gente tem uma boa base de documentação que traz o **que é a responsabilidade da área, principais processos, as entregas e interfaces**”. (Gestor 14, grifo nosso).*

Em relação à definição e ao conhecimento sobre o limite das atividades, três gestores discordaram, trazendo como justificativa, novamente, a falta de clareza quando a atividade envolve a transição para outras áreas. O trecho a seguir contextualiza essa questão:

*“[...] falando de uma atividade no departamento, sim, mas, quando a gente começa a extrapolar um pouco os limites do departamento, aí tem uma confusão grande, tipo, quem é que faz o quê?”. (Gestor 2)*

Todavia, reitera-se a existência da descrição do fluxo de atividades em manuais e de ferramentas tecnológicas para definir os limites para as tarefas. Isso é ilustrado nos seguintes trechos:

*“[...] os limites são estabelecidos por meio do Microsoft Planner e de alinhamentos informais”. (Gestor 9).*

*“[...] tem fluxos de processos que vão para outros departamentos, eles indicam ali, todos os departamentos e como é consumido a atividade para cada departamento, então tem vários fluxogramas, digamos, nesse próprio documento”. (Gestor 11).*

Conforme observado, identifica-se a relevância de documentos, manuais e procedimentos operacionais para auxiliar na execução das atividades. No contexto de trabalho flexível, esses materiais devem estar disponíveis e acessíveis, independentemente do local e/ou momento de realização do trabalho. Sendo assim, são elaborados repositores de conhecimento por meio de ferramentas tecnológicas. Essa dinâmica é ilustrada no seguinte trecho:

*“A gente possui os indicadores da engenharia no Power BI e o **sistema comum de gerenciamento de projeto Planview Daptiv**, que é o mesmo sistema aqui no Brasil e na China, [...] o **Planview Daptiv é uma plataforma, um website que tu entra, vai te dar acesso aos projetos, [...] e tem todas as informações relevantes, timeline de projetos, status e riscos, lições aprendidas, checklist de entregas e aí como é uma plataforma comum para todas as unidades**, fica até fácil de extrair bases de dados para construção de KPIs comuns, eu consigo ter o controle sobre andamento das atividades”. (Gestor 10, grifo nosso).*

No excerto, é possível identificar a utilização de ferramentas tecnológicas na organização e no controle das atividades. Esse fato possibilita que gestores e colaboradores interajam com o plano de atividades em qualquer local e/ou momento. Dessa maneira, mesmo distante geograficamente, o gestor consegue acompanhar o progresso das atividades de maneira eficiente, permitindo que sejam feitas adaptações ao longo do processo. Isso é reforçado na resposta a seguir:

*“[...] tem atividades rotineiras e pontuais que são alimentadas dentro de um pipeline de entregas através de mecanismo de planejamento que é o Microsoft Planner”. (Gestor 13).*

Assim, gestores e colaboradores podem monitorar o progresso das tarefas, detectar atrasos e suas causas, bem como remanejar ou adicionar novas tarefas a qualquer momento. Os trechos a seguir ilustram essa perspectiva:

*“[...] não dá para ter sucesso no trabalho remoto, [...] projetos remotos, se tu não tiveres uma agenda digital para compartilhar com a tua equipe, [...] se você tiver uma agenda digital e for compartilhada com a sua equipe, ficar aberta, vamos dizer que o colaborador terminou a tarefa, ele coloca lá,*

*finalizou a tarefa você não vai ligar para ele, vai controlar pelo próprio Teams”. (Gestor 15).*

*“[...] quando é algum projeto novo, tem alguma tomada de decisão, eu construo junto, mas via de regra, eu não centralizo as demandas em mim para eu distribuir, é descentralizado o processo, a menos que quando a pessoa levante a mão, [...] se alguém demandar alguma coisa, coloca no Planner, porque o que está lá eu vou cobrar, se tu tá fazendo coisa que não está lá, eu não sei, tipo, tem atividade no Planner e está demorando para entregar porque tu está fazendo uma coisa que não colocou no Planner, como é que eu vou saber”. (Gestor 8).*

Nesse sentido, observa-se uma mudança no que diz respeito ao controle das atividades, visto que é possível identificar que os gestores se concentram no resultado. Dessa maneira, exercem uma coordenação por meio da padronização dos resultados, apoiada em ferramentas tecnológicas. Os seguintes trechos reforçam essa afirmação:

*“[...] ajustamento mútuo e padronização dos outputs, acredito que se a gente definir qual entrega quer, pode ser formalizado, assim como pode ser informal também, por meio de um ajustamento mútuo, basta que seja bem claro, que se tenha clareza de que você precisa realmente entregar”. (Gestor 1).*

*“Eu tenho acompanhamento das atividades e das entregas via Planner, a gente estabelece entregas e a minha forma de trabalhar, [...] **é que eles me informem o prazo, administrem o seu tempo e consigam me estabelecer os prazos de entregas combinados**”. (Gestor 8, grifo nosso).*

O foco em resultados implica na concessão e no desenvolvimento de autonomia nos colaboradores. No que tange a esses aspectos, a Tabela 5 apresenta os resultados da pesquisa com questão fechada:

Tabela 5: Concessão de autonomia para o colaborador

| Afirmção   | D | DP | C | CP | NPO | k    | Concordância |
|--|---|----|---|----|-----|------|--------------|
| Na minha organização o trabalhador em regime de trabalho flexível possui autonomia para organizar e executar atividades. | 1 | -  | 6 | 10 | -   | 0,30 | Razoável     |

(D: Discordo, D: Discordo plenamente, C: Concordo; CP: Concordo plenamente; NPO: Não posso opinar; K: Índice Fleiss' Kappa)

Fonte: Elaborado pelo autor

O nível de concordância razoável sugere uma inclinação dos gestores a construir autonomia. O depoimento a seguir comprova esse resultado:



*“O gestor tem uma gestão muito aberta, e deixa o colaborador muito livre para tomada de decisão, [...] é óbvio que tem algumas coisas que não podem ser tomadas, tem que recorrer a ele, mas ele deixa muito para a equipe mesmo, hoje ele é um gestor regional, então não teria como ele ficar 100% ali em todas as tomadas de decisões”. (Colaborador 4).*

As ferramentas tecnológicas também possibilitam a organização de equipes distantes geograficamente para a realização de atividades, reunindo os membros de maneira síncrona em uma espécie de escritório, no entanto, em um formato remoto. Essa situação é verificada no seguinte trecho:

*“Quando eu tenho uma entrega muito específica com o prazo curto para fazer, faço home office, às vezes, essa entrega depende de um trabalho em conjunto, eu e os analistas, me conecto remoto com eles, compartilhamos a tela, estamos com os nossos fones focados, não tem conversa paralela desviando, não tem o coleguinha do lado chamando atenção no meio daquele momento, **então é como se eu estivesse reunido com ele em uma sala fechada, trabalhando, cria-se uma sala de trabalho remota, e funciona muito bem**, e não chego nem abrir câmera, porque não importa para mim se a pessoa está descabelada na casa dela, se tá de pijama, ela está trabalhando, está focada, eu e ela conectados, concentrados, enxergando a mesma coisa, porque é um compartilhamento de tela, então, tem funcionado bem”. (Gestor 5, grifo nosso).*

Por conseguinte, a alta concordância dos trabalhadores entrevistados no que diz respeito ao conhecimento sobre as suas tarefas, objetivos e responsabilidades corrobora o impacto das intervenções feitas pelos gestores. Os resultados pertinentes às perguntas fechadas sobre esses elementos são apresentados na Tabela 6.

Tabela 6: Conhecimento do trabalhador sobre atividades, resultados e responsabilidades

| Afirmção  | D | DP | C | CP | NPO | k    | Concordância          |
|---|---|----|---|----|-----|------|-----------------------|
| As atividades e os resultados que compõem seu trabalho são claros | - | -  | - | 7  | -   | 1    | Praticamente perfeita |
| Você conhece as suas responsabilidades.                           | - | -  | 1 | 6  | -   | 0,64 | Substancial           |

(D: Discordo, D: Discordo plenamente, C: Concordo; CP: Concordo plenamente; NPO: Não posso opinar; K: Índice Fleiss' Kappa)

Fonte: Elaborado pelo autor

Nesse sentido, identifica-se que as intervenções, por meio de procedimentos operacionais e ferramentas tecnológicas, apoiam os trabalhadores em relação ao

conhecimento sobre atividades, resultados e responsabilidades. Isso é confirmado nos seguintes trechos:

*“Tenho manuais, tenho checklist, tenho as políticas que são nosso maior embasamento e, claro, se alguma coisa pontual fora da curva acontecer alguma exceção, aí eu tenho que buscar com o superior, mas o trivial, tenho sim todo embasamento”. (Colaborador 1).*

*“[...] eu não tenho nenhuma dúvida quanto ao que eu tenho que desempenhar e os resultados do meu trabalho [...] a gente faz a gestão de algumas atividades por meio do próprio Teams na parte de tarefas, a gente têm reuniões semanais, diferentes reuniões para discutir diferentes assuntos, às vezes surgem demandas de outras áreas que vem para mim por e-mail, eu acabo registrando nesse Planner do Teams”. (Colaborador 7).*

Observa-se que são aplicados *checklists* e/ou regras para condução do trabalho flexível. Logo, foram estabelecidas normas para melhorar a organização e a interação entre os funcionários que prestam serviço presencial e os que trabalham de forma flexível, conforme relato a seguir:

*“A gente definiu em nossa reunião de departamento um pequeno set de regras, seria o nosso acordo de cavalheiros, são os agreements, **esteja online disponível, negocie e informe as suas ausências não planejadas, realmente atender aos prazos, antecipar e planejar suas atividades presenciais e usar a câmera para melhorar a integração, sempre que possível**”. (Gestor 11, grifo nosso).*

Percebe-se, ainda, que foram criadas escalas para organizar a flexibilização de local de trabalho dos colaboradores, ou seja, para administrar o uso do modelo híbrido. Com isso, são evitados equívocos em relação a essa prática de trabalho na equipe, como confusão de horários de *home office* e/ou de teletrabalho. Além disso, os gestores controlam a maneira como a flexibilidade laboral está sendo distribuída na equipe, o que é ilustrado nos seguintes trechos:

*“Então a gente fez a planilha do home office, eu não defini o dia, eles definiram o dia e a regra foi o seguinte, tu não podes tirar (flexibilizar local de trabalho) no mesmo dia do teu colega de grupo multifuncional”. (Gestor 11).*

*“[...] cada um tem o seu dia, um é na segunda, na quarta e na sexta outro na segunda, na terça, na quarta-feira. [...] a gente tem uma escala”. (Gestor 8).*

Alguns gestores da organização em estudo aplicam *checklists*, objetivando analisar as condições dos colaboradores para a execução do trabalho em contexto flexível. Essa intervenção foi citada na seguinte resposta:

*“Sim, concordo plenamente, você tem um checklist, a gente faz antes da pessoa ir para home, se ela está com todos os acessos”. (Gestor 2).*

Os gestores também estabelecem regras a fim de evitar que os trabalhadores extrapolem os horários de trabalho, determinando as fronteiras entre as atividades profissionais e as vidas pessoais dos colaboradores. Isso pode ser verificado no depoimento do gestor 13:

*“Eu oriento minha equipe a seguir rigorosamente o horário padrão de trabalho, após este horário, eu já não faço mais nem um tipo de contato, não permito nenhuma mensagem de grupo, Teams, WhatsApp, nenhum mesmo”. (Gestor 13).*

Nesta seção, foram identificadas as operações de organização do trabalho e suas respectivas subcategorias, bem como apresentadas intervenções aplicadas pelos gestores para realizar essa organização. As relações entre as subcategorias e as intervenções serão analisadas no item 4.4. A partir dos dados coletados, destaca-se a aplicação de métodos considerados tradicionais, como o uso de procedimentos operacionais, complementados e ampliados com a elaboração de repositórios de conhecimento e aprendizagem. Além disso, ressalta-se a utilização de ferramentas tecnológicas para organização e controle de atividades, com a elaboração de agendas eletrônicas e planos de tarefas digitais. Por fim, evidencia-se a relevância da criação de checklist e/ou de regras para reduzir distúrbios de relacionamento entre a equipe e para definir fronteiras entre a vida pessoal e profissional.

### **4.3.3 Intervenções para Comunicar e Motivar**

Nesta etapa, identifica-se que existe uma comunicação diária sustentada por reuniões que, além de servirem para tratar de objetivos/metast de trabalho, também

buscam estabelecer comunicação entre gestores e equipes. A resposta do gestor 6 reforça essa afirmação:

*“[...] eu busco fazer os comunicados relevantes da organização no GD, sempre que alguém durante os alinhamentos individuais traz algum assunto que eu julgo ser importante para o grupo, eu peço para ser compartilhado no GD”. (Gestor 6).*

As reuniões periódicas também ajudam a construir a confiança e manter o contato da equipe de trabalho, especialmente em momentos de dificuldades, como ocorreu durante a pandemia de Coronavírus. Isso é confirmado no seguinte trecho:

*“[...] a frequência das reuniões, que eram semanais, ficaram diárias, assim, **vamos fazer uma reuniãozinha, que seja 5 minutinhos todos os dias**, apesar de parecer uma constância, um negócio muito sacrificante, era bom, **porque você mantinha a equipe em contato**”. (Colaborador 4, grifo nosso).*

Além disso, também se destaca a comunicação para compartilhamento de conhecimento e de experiências da equipe em reuniões de *follow-up*, como ilustrado no seguinte trecho:

*“[...] a gente tem uma reunião semanal, onde cada um apresenta o projeto que está conduzindo [...] cada um apresenta, compartilha o seu trabalho, isso é uma maneira da gente se capacitar, identificar questões, como, a no meu projeto eu não fiz tal análise, ou, eu fiz uma análise que tu não fizeste, então, a gente começa a fazer essa troca”. (Gestor 14).*

Observa-se, também, que os gestores se comunicam apenas para estabelecer relacionamento. Esse fato promove a integração e auxilia a reduzir a distância entre gestor e funcionário, além de evitar a sensação de isolamento. Tal perspectiva é reforçada no seguinte trecho:

*“[...] eu tentava proporcionar momentos, mesmo que não tivesse uma demanda, eu achava assim, no meio do dia, uma desculpa para chamá-los e ver se estava tudo bem, [se] estavam precisando de alguma coisa, pelo menos uma vez por dia”. (Gestor 5).*

Diante das limitações e ameaças à mobilidade por conta da pandemia de COVID-19, os líderes tiveram que inovar para promover a interação entre os membros

das equipes. Logo, foram desenvolvidas “lives” com o intuito de integrar e aproximar as pessoas. O seguinte depoimento evidencia essa dinâmica:

*“[...] nós tínhamos um bate-papo que fazíamos à noite, chamamos de live, [...] a gente ficava trocando conhecimento, o que tu faz pra jantar a noite? Como é a tua família? A gente foi conhecer a família que a gente não conhecia [...], tu coloca todo mundo dentro da live, [...] nós colocamos às vezes 35 colaboradores, a live começou nove da noite terminou à meia-noite [...] aí cada um contava uma história, fica livre”. (Gestor 15, grifo nosso).*

A comunicação informal também é relevante para estabelecer o relacionamento e a confiança entre gestor e trabalhador, principalmente em momentos de crise, como a pandemia. O trecho abaixo reporta essa questão:

*“[...] o gestor fez muito esse acompanhamento diário, então, a construção (confiança) foi ali no dia a dia realmente, tipo, e aí, como é que você está? e para o trabalhador naquela fase, a preocupação, tipo, o meu gestor me liga todos os dias para saber como é que eu estou, ele não está interessado só se estou trabalhando ou não, se a minha família está bem, se alguém está doente, então assim, foi uma construção no dia a dia, tanto da parte da equipe quanto dele”. (Colaborador 4, grifo nosso).*

Dessa maneira, considerando que a comunicação no contexto de trabalho flexível é realizada de maneira remota e assíncrona, foram estabelecidas regras para evitar dissonâncias no contato com os colaboradores. O funcionário, por exemplo, deve sinalizar quando está momentaneamente indisponível. Também são definidos horários oficiais e regras de comunicação, conforme o seguinte relato:

*“Temos as regras, então todo mundo tem que estar online, tem que estar disponível, estar com o celular ao alcance, ligar a câmera, temos GD todos os dias, 15 minutos às 9:30, a reunião semanal toda sexta, segunda e sexta todo mundo deve estar no escritório. Existem algumas questões, por exemplo, tem que estar preparado as informações do GD, antes do GD às 9:30, então a pessoa das 7:30 às 9:30, ela tem que conseguir, ou no dia anterior se organizar para que a informação dela esteja pronta, [...] eu nem me envolvo, eu criei o método”. (Gestor 11, grifo nosso).*

*“Eu só peço comunicação, tipo, eu preciso me ausentar duas horas porque eu vou levar o cachorro para passear, precisei ir ao banheiro, estou de cabeça quente, [...], avise que está ausente, mostre que você está ausente, você não tem que ficar 24 horas ou enquanto estiver trabalhando, online o*

*tempo todo, [...] peço que comunique para que as pessoas não fiquem insistindo com você”. (Gestor 1).*

Outro ponto importante é a existência de um canal de comunicação aberto para que a troca de informações possa acontecer sempre que necessário. Esse aspecto pode ser observado na seguinte fala:

*“[...] de qualquer forma, a gente sempre deixa bem claro que precisa ter um canal de comunicação aberto, ou seja, na medida [em] que o colaborador precisa de algum apoio, está com dificuldade, a gente tem que ter essa interação, tanto que é um método que a gente reforça ainda nos GDs [...]”. (Gestor 14).*

O contexto de flexibilidade temporal e de localização requer meios específicos para comunicação e compartilhamento de informação. Nesse sentido, gestores organizam redes para comunicação, criando grupos de *WhatsApp* e/ou *Microsoft Teams* para divulgar informações e estabelecer canais diretos e ágeis de comunicação. O seguinte excerto elucida essa dinâmica:

*“[...] o Teams é uma boa rede de compartilhamento de informações, você pode criar equipes, pode deixar lá informação que você quer, a pessoa acessa na hora que precisar”. (Gestor 1).*

A Tabela 7 apresenta os resultados referentes às perguntas fechadas em relação à percepção sobre a comunicação e compartilhamento de informações.

Tabela 7: Percepções sobre comunicação e redes para compartilhamento de informações e apoio

| Afirmações  | D | DP | C  | CP | NPO | k                  | Concordância    |
|---|---|----|----|----|-----|--------------------|-----------------|
| Existe uma rede para compartilhamento de informações no trabalho          | - | -  | 7  | 10 | -   | 0,36               | Razoável        |
| Existe uma rede para consulta e apoio nos processos de trabalho           | - | -  | 10 | 7  | -   | 0,36               | Razoável        |
| A troca de informação e conhecimento na equipe é motivada pela liderança. | - | -  | 7  | 10 | -   | 0,36               | Razoável        |
|   |   |    |    |    |     | Concordância geral | 0,36            |
|   |   |    |    |    |     |                    | <b>Razoável</b> |

(D: Discordo, DP: Discordo plenamente, C: Concordo; CP: Concordo plenamente; NPO: Não posso opinar; K: Índice Fleiss' Kappa)

Fonte: Elaborado pelo autor

Em termos de compartilhamento de informações, o *WhatsApp* se consolida com uma ferramenta que possibilita comunicações dinâmicas e rápidas. Conforme o gestor 16,

*“Tem grupo no WhatsApp, conforme a demanda, junta tudo, insere ali, depois oficializa, é mais rápido a entrega, não fica aquele processo moroso”. (Gestor 16).*

Em relação a intervenções para motivar e engajar as pessoas, não foram identificadas ações específicas para trabalhadores em regime de trabalho flexível. Todavia, observa-se que existem ações para motivar e engajar os trabalhadores, independente do modelo de trabalho que utilizam. Isso é confirmado na resposta a seguir:

*“Recentemente foi divulgado [...] a política do elogio, então eu venho percebendo que existem cada vez mais formas estruturadas e avançadas no processo de valorização e reconhecimento”. (Profissional de RH 1).*

Desse modo, verifica-se que as intervenções se concentram no reconhecimento das pessoas por atingimento de metas e resultados e por valores e comportamentos apresentados. Essa situação também é ilustrada no seguinte trecho:

*“[...] gente foca em dois tópicos, valores/comportamentos e metas/resultados, esse reconhecimento vem mensalmente, quando a gente apresenta os resultados, é divulgado o destaque, a gente pede aplausos para aquela pessoa, a gente coloca ela realmente numa vitrine positiva, [...] a gente está retomando o projeto destaque do mês, [...] a gente estabelece mensalmente o destaque do mês, bota foto da pessoa no mural, divulga nas redes internas aqui nos grupos e sempre é premiado com um brinde da empresa, um boné, uma agenda”. (Gestor 3).*

Reitera-se que essas ações abrangem todos os colaboradores, incluindo os que exercem atividades em modelo flexível. O trecho a seguir exemplifica essas intervenções:

*“[...] quando a gente vai bater o sino, todos participam pelo Teams, e aí os que estão aqui estão com o computador aberto, aparecendo na foto com as pessoas, por exemplo, pessoal do México, nós batemos o recorde [...], a gente botou o gerente, cobrador do México na reunião por Teams e eles participaram, assim como a gente está se vendo, ele estava ali no vídeo participando”. (Gestor 9).*

Nesse sentido, analisou-se a percepção dos trabalhadores sobre os aspectos de compensação e reconhecimentos. O resultado pertinente à pergunta fechada sobre a satisfação dos colaboradores em relação aos mecanismos de compensação e reconhecimento sobre seu trabalho é apresentado na Tabela 8.

Tabela 8: Percepção sobre os mecanismos para compensação e reconhecimentos

| Afirmção   | D | DP | C | CP | NPO | k    | Concordância |
|--|---|----|---|----|-----|------|--------------|
| Você está satisfeito com os mecanismos para compensação e reconhecimento sobre o seu trabalho. | 1 | -  | 4 | 2  | -   | 0,17 | Leve         |

(D: Discordo, D: Discordo plenamente, C: Concordo; CP: Concordo plenamente; NPO: Não posso opinar; K: Índice Fleiss' Kappa)

Fonte: Elaborado pelo autor

Destaca-se que apenas um colaborador discordou da afirmação, argumentando que

*“[n]a questão de compensação e desenvolvimento não ficou tão claro o que eu deveria fazer e qual seriam os próximos passos a serem tomados, na questão de salário, também ficou meio nebuloso”. (Colaborador 7).*

Todavia, identifica-se também a satisfação dos trabalhadores em relação a esses mecanismos. O seguinte trecho confirma essa informação:

*“Concordo plenamente, [...] a gente tem, por exemplo, um bônus como consultor, em reconhecimento também aos serviços prestados, vamos dizer assim, e o meu salário, que eu acho um salário justo, é, não tenho nenhuma reclamação, então, com esses benefícios que a gente tem, **eu me sinto super bem recompensado sobre o meu trabalho**, e quanto ao reconhecimento de feedback, [...] isso para mim é muito satisfatório, porque é um reconhecimento dele, das pessoas que trabalham com ele, porque, isso também não é só um lado financeiro, mas é um lado de reconhecimento que também é muito bom”. (Colaborador 5, grifo nosso).*

Nesta seção, foram analisadas intervenções em relação à operação de comunicar e motivar. Destaca-se que a comunicação regular e clara é um aspecto importante em um contexto de trabalho flexível. Isso é viável em função da quantidade de ferramentas tecnológicas disponíveis, como WhatsApp e Microsoft Teams. Ressalta-se a organização dos gestores entrevistados para com as equipes, desde a definição de regras até a iniciativa de estabelecer a comunicação. A existência de



redes colaborativas introduz uma dinâmica diferente na relação entre os membros de uma equipe que estão trabalhando assincronamente e geograficamente distantes. A criação de meios para recompensar e reconhecer os colaboradores sustenta a satisfação e o engajamento desses trabalhadores.

#### 4.3.4 Intervenções para Avaliar o Desempenho Individual

O processo de avaliação do desempenho individual é executado por meio de feedbacks regulares. Os feedbacks estruturados são realizados com frequência trimestral/semestral, com base no plano de desenvolvimento individual do colaborador, recurso que define e comunica os padrões para avaliação do desempenho. O momento da avaliação é importante para a troca de informação e para o desenvolvimento tanto do gestor quanto do funcionário. A aplicação dessa ferramenta é ilustrada nos seguintes trechos:

*“Eu tenho um feedback 360, ele tem perguntas que falam de proatividade, falam de sociabilidade, falam de trabalho em equipe, falam de rendimento, falam de desenvolvimento pessoal e a gente vai avaliando, tipo, tu está se desenvolvendo pessoalmente? Como é que está a tua relação com o teu colega? Tu estás conseguindo resolver problemas sem conflito?” (Gestor 2).*

*“[...] a gente avalia quatro pilares de competência, [...], o feedback é aquele momento para fazer trocas, promover elogios sobre resultados, trazer a visão de algum aspecto de oportunidade de melhoria, seja por âmbito técnico ou comportamental, [...] e a gente formaliza documento e depois, a maioria deles deriva para um plano de desenvolvimento individual [...]”.* (Gestor 14).

Consequentemente, são realizados feedbacks de redirecionamento conforme a necessidade de realinhamentos. Nesse processo são abordados aspectos pontuais identificados por meio de acontecimentos vigentes. O seguinte depoimento aborda essa perspectiva:

*“Eu dou um feedback de 30 minutos, [...] também não ficar só nessa questão do feedback anual ou de seis em seis meses, isso é pouco, [...] o redirecionamento você não precisa esperar um dia para dar o feedback ou uma semana, **é no momento que acontece a ação**, você já faz uma ligação, se estiver longe, chama no Microsoft Team, faz um bate-papo e já dá o redirecionamento para o colaborador [...]”.* (Gestor 15, grifo nosso).

A Tabela 9 apresenta o resultado da resposta à pergunta fechada sobre o recebimento de feedback por parte do colaborador. A concordância sobre o recebimento de feedback é razoável, confirmando a realização desse processo por parte dos gestores.

Tabela 9: Percepção sobre o recebimento de feedback

| Afirmção                             | D | DP | C | CP | NPO | k   | Concordância    |
|--------------------------------------|---|----|---|----|-----|-----|-----------------|
| Você recebe feedback do seu trabalho | - | -  | 5 | 2  | -   | 0,4 | <b>Razoável</b> |

(D: Discordo, DP: Discordo plenamente, C: Concordo; CP: Concordo plenamente; NPO: Não posso opinar; K: Índice Fleiss' Kappa)

Fonte: Elaborado pelo autor

Os benefícios do feedback no processo de avaliação individual, no alinhamento de expectativas, na orientação e na melhoria do trabalho são observados pelos colaboradores, o que é ilustrado no seguinte trecho:

*“Eu recebo feedback, não formalmente do meu supervisor imediato e com regularidade também, anual ou de seis em seis meses com a gerência”. (Colaborador 3).*

*“Acredito que o feedback seja importante para manter o nível do trabalho, das entregas, sempre alinhado com as expectativas, eu acho que o feedback é para alinhar as entregas e para saber o que está previsto para ti enquanto profissional, para a carreira, o caminho que tu podes tomar, as oportunidades que têm pela frente”. (Colaborador 1).*

Destaca-se que o programa de feedback está sendo transferido para plataformas virtuais, visando a expandi-lo e a torná-lo mais ágil e inclusivo. Logo, o processo de controle e avaliação de desempenho é realizado por meio da ferramenta tecnológica Platform Senior X. Esse dispositivo permite o aperfeiçoamento no acompanhamento de indicadores, além de possibilitar melhor interação entre líder e funcionário, pois ambos podem acessar, a qualquer momento, a avaliação de desempenho. Essa informação está no seguinte trecho:

*“[...] nós temos ciclos de feedback, hoje nós temos uma ferramenta dentro da Senior (Platform Senior X), [...] eu tenho como colocar metas, eu tenho como verificar as pessoas baseadas nos valores inseridos na ferramenta, nos princípios, o colaborador se avalia nos mesmos quesitos que a gestão avalia, então, esse sistema, controla, [...] então, eu consigo ver, medir a*

*opinião das pessoas, colocar descrição, estabelecer metas, acompanhar metas”. (Gestor 9).*

Percebe-se que essa ferramenta está sendo implantada gradualmente, com o apoio do departamento de recursos humanos. Ademais, observa-se que o feedback realizado na plataforma digital possui características mais inclusivas, trazendo elementos diferentes para o desenvolvimento do colaborador. Possibilita, assim, amadurecer questões como autoavaliação, responsabilidade e empoderamento, aspectos importantes para trabalhadores em regime de trabalho flexível. Os seguintes trechos ilustram essa perspectiva:

*“[...] o processo da avaliação de desempenho a empresa já estruturou isso, antes a gente iniciou isso com outro processo em que adentrava tudo, só que agora ele já está ganhando outra roupagem, mais forte, e incluindo outras funções, tem um trabalho de acompanhamento, desenvolvimento, onde o próprio feedback já está estruturado nessa ferramenta (Platform Senior X), aqui a gente conta também com o apoio do RH nesse processo de feedback”. (Gestor 3).*

*“[...] tínhamos um programa que era um processo de avaliação da equipe técnica de serviços, que começou no Excel, depois foi para uma plataforma, evoluiu-se, agora a gente tem uma autoavaliação, que não tinha antes, era só a liderança avaliando, a gente já permite que o colaborador ele se autoavalie o que, justamente convida também esse nível de responsabilidade de autoavaliação de nível de consciência, se eu vou me avaliar, eu vou criar um movimento onde eu vou me enxergar dentro do meu comportamento, dentro dos meus indicadores”. (Profissional de RH 1).*

O relacionamento de metas individuais com os indicadores organizacionais também é uma intervenção utilizada para definir, avaliar e controlar o desempenho individual. Isso é confirmado na resposta do gestor 11:

*“[...] para os especialistas e os engenheiros, a gente estabelece o plano de metas no ano fiscal, aí a gente atrela o bônus deles a essas metas, essas são as metas de todo o departamento [...]”. (Gestor 11).*

Nesse sentido, é importante que o trabalhador entenda a importância do seu desempenho para os resultados da empresa. A Tabela 10 apresenta as respostas sobre as percepções dos colaboradores no que diz respeito a esse aspecto.

Tabela 10: Percepção do reconhecimento do colaborador sobre a importância do seu desempenho para empresa

| Afirmção   | D | DP | C  | CP | NPO | k    | Concordância    |
|--|---|----|----|----|-----|------|-----------------|
| O trabalhador compreende a importância do seu desempenho para a estratégia da organização. Você concorda com essa afirmação? | - | -  | 11 | 6  | -   | 0,39 | <b>Razoável</b> |

(D: Discordo, D: Discordo plenamente, C: Concordo; CP: Concordo plenamente; NPO: Não posso opinar; K: Índice Fleiss' Kappa)

Fonte: Elaborado pelo autor

Destaca-se que os gestores esclarecem e reforçam a importância do resultado de cada colaborador para as metas da empresa, o que aparece nos seguintes trechos:

*“Recentemente fizemos aí um trabalho muito forte na divulgação do planejamento estratégico da empresa, vinculando, inclusive com a nossa realidade, com nossas atividades, [...] detalhamos esses blocos para ficar mais claro o entendimento e a importância de cada um dentro desse contexto”. (Gestor 3).*

*“[...] eles sabem que essas entregas têm importância, o desempenho deles tem importância nesse atingimento de metas, e isso é muito claro entre todos, reforço, com certeza, por exemplo, todo mês durante o período que estamos no fechamento, as conversas seguem essa linha, então já entrou no sangue [...]”. (Gestor 5).*

Portanto, entende-se que os mecanismos de feedback são apresentados como as principais intervenções para controlar e avaliar o desempenho individual. Nesse sentido, foi abordada a relevância das ferramentas tecnológicas na ampliação e melhoria dos processos de feedback, de modo a torná-los mais dinâmicos e a desenvolver elementos importantes ao trabalho flexível. Por fim, foi problematizada a relevância da comunicação do desempenho individual do colaborador para a estratégia da empresa.

#### 4.3.5 Intervenções para Desenvolver Pessoas

A operação de desenvolvimento das pessoas é fundamental para que a empresa sustente processos de melhoria. Contudo, em sistemas de trabalho flexível, as pessoas estão distantes. Esse fato dificulta a integração de novos colaboradores, o desenvolvimento criativo coletivo e o compartilhamento de conhecimento e experiência entre as pessoas. Desse modo, identifica-se que os gestores criam momentos e

espaços de integração na equipe por meio de ferramentas tecnológicas e organização de redes colaborativas. Com o uso desses recursos, são compartilhados conhecimentos e experiências, ponderadas dificuldades na condução de projetos, debatidos resultados, conduzidas atividades, oportunizado engajamento em atividades de interesse, etc. Os seguintes depoimentos esclarecem essas dinâmicas:

*“[...] eles trabalham em projetos diferentes, muitas vezes um nem sabe o que o outro está fazendo, então, a ideia na sexta-feira não é bater número, **é que eles tenham a possibilidade de falar o que eles fizeram**, [...] aí, um pode falar por outro, eu já fiz isso, eu posso te ajudar nisso, eu estou ocioso nisso, eu já passei por isso, então aconteceu uma coisa sensacional na última semana, durante a reunião eles encontraram uma solução para um problema específico [...]”. (Gestor 11).*

*“[...] quando a gente está com um projeto em andamento, a gente coloca no Teams e vai até o final com o projeto, porque a gente consulta quando precisa, divulga o avanço para todos quando considera viável, ali a gente questiona, pessoal estou precisando de um apoio nisso aqui, quem pode ajudar? Aí lá você tem contribuição de quem quer ajudar [...]”. (Gestor 1).*

Outro ponto que fomenta o desenvolvimento, o apoio e a orientação dos trabalhadores são capacitações remotas. Os repositórios de conhecimento e aprendizagem ampliam o alcance a essas formações, permitindo o acesso aos conteúdos a qualquer momento e de qualquer local. Os depoimentos a seguir descrevem essas iniciativas:

*“Nós temos bons mecanismos para desenvolvimento dos nossos profissionais [...] temos desde leitura de livros, por exemplo, a cada 15 dias nos temos um trabalho com a equipe do Brasil, de capítulos que envolvem literatura estrangeira e produção de resumos em português, livros que são de fora, a gente disponibiliza para o desenvolvimento técnico a produção de conteúdo no Kubo feito pela própria equipe, [...] **toda sexta-feira sai um conteúdo textual de mídia audiovisual para que se possa fazer um treinamento online na plataforma Kubo**”. (Gestor 13, grifo nosso).*

*“[...] a empresa agora aderiu a um treinamento chamado onboarding, direcionado para você conhecer todos os processos detalhados do início até o final do processo, ali no âmbito comercial”. (Gestor 3).*

O Kubo é uma plataforma que funciona completamente em nuvem para gestão simples de aprendizado institucional ou de universidades corporativas. Por meio dessa ferramenta, é possível promover aprendizado de colaboradores, clientes e

parceiros, descomplicando treinamentos e fomentando a gestão do conhecimento. Dessa maneira, reafirma-se a relevância de ferramentas tecnológicas no desenvolvimento das pessoas, uma vez que proporcionam versatilidade na criação e facilidade de disponibilização e acessibilidade de materiais. A fala a seguir exemplifica essa realidade:

*“Agradecemos a tecnologia hoje, porque, a gente consegue gravar uma tela, gravar uma pessoa fazendo uma atividade que fica à disposição, eu não preciso mais ficar do teu lado, tipo, anota aí a gente tem que abrir essa coisinha aqui, clicar naquele botão, não, hoje eu boto o fone começa a fazer a minha atividade e narro a minha atividade, isso é **disponibilizado no SharePoint para uma pessoa que chegue, ela faz um treinamento e aprende a fazer aquela tarefa**”.* (Gestor 9, grifo nosso).

No contexto de flexibilidade (temporal e local), as intervenções realizadas por meio de ferramentas tecnológicas requerem o desenvolvimento de novas habilidades e o acesso irrestrito a informações necessárias para que o trabalho seja executado. Tais aspectos foram investigados, e os resultados são apresentados na Tabela 11.

Tabela 11: Percepções dos gestores sobre acesso a informações e habilidades dos funcionários em tecnologias das informações e comunicação

| Afirmações   | D | DP | C | CP | NPO | k    | Concordância       |
|--|---|----|---|----|-----|------|--------------------|
| Os trabalhadores em regime de trabalho flexível possuem acesso a sistema de informação necessário para executar seu trabalho e tomar decisões. | - | -  | 3 | 14 | -   | 0,61 | <b>Substancial</b> |
| Os funcionários possuem habilidades em sistemas de informações e comunicação necessárias para execução do seu trabalho.                        | - | -  | 3 | 14 | -   | 0,61 | <b>Substancial</b> |
| Concordância geral   |   |    |   |    |     | 0,61 | <b>Substancial</b> |

(D: Discordo, D: Discordo plenamente, C: Concordo; CP: Concordo plenamente; NPO: Não posso opinar; K: Índice Fleiss' Kappa)

Fonte: Elaborado pelo autor

A concordância substancial confirma o acesso à informação e o conhecimento em tecnologias de informação e comunicação. Quanto às habilidades, foram elaborados planos de capacitação visando a avaliar e compensar desníveis de conhecimento existentes entre os trabalhadores. Esses fatos são ilustrados nos trechos:

*“Eu tenho todas as ferramentas que eu preciso, logo no início da pandemia foi um pouco complicado porque a empresa ainda estava se adaptando,*

*[...] então eu tenho acesso a tudo, [...] hoje tudo o que eu vejo no escritório eu vejo aqui em casa”. (Colaborador 2).*

*“Uma vez que as pessoas não tinham essa habilidade, **nós fizemos reunião de alinhamento para saber o nível de habilidade que ele tem para lidar com as ferramentas**, [...] então é importante você treinar as pessoas e ver qual ferramenta elas sentem melhor, mais confortável”. (Gestor 15).*

Por fim, observa-se que reuniões/encontros presenciais são usados para promover a integração e fortalecer o vínculo entre os funcionários. Isso é confirmado no seguinte trecho:

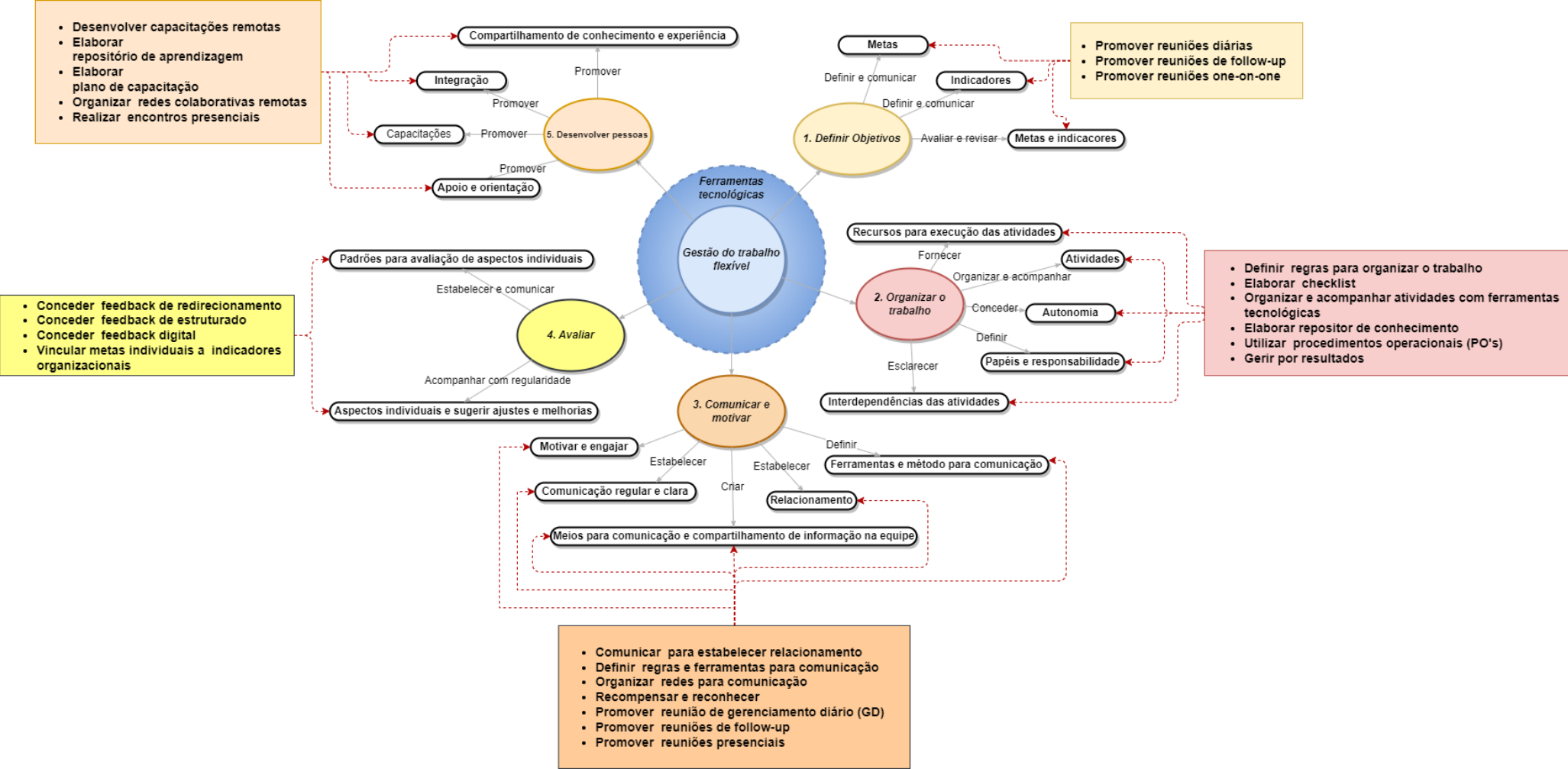
*“Trabalhadores num contexto remoto participam, se a gente vai comemorar alguma coisa é presencial, todos vem para os almoços, por exemplo, [...] o time vem de casa, a gente vai almoçar fora ou a gente faz um churrasco [...] eu tenho uma funcionária que vem aqui frequentemente, a gente agenda, no mínimo uma vez por mês, ela trabalha em tempo integral na sua residência, então, eles fazem essa integração, esse processo com os times aqui com a liderança para não perder vínculo”. (Gestor 9).*

Esta seção identificou as intervenções executadas para promover o desenvolvimento das pessoas, considerando um contexto de trabalho flexível. Logo, destaca-se a importância da criação de redes colaborativas e de capacitações para apoiar, orientar e fomentar a troca de conhecimentos e experiências entre membros de equipe. Ressalta-se, ainda, a relevância da elaboração de repositório de conhecimento e aprendizagem para melhorar a gestão de conhecimento, facilitando o acesso e a oferta de conteúdo para desenvolvimento das pessoas.

#### 4.4 SÍNTESE DAS INTERVENÇÕES ADOTADAS NA GESTÃO DO TRABALHO FLEXÍVEL

Ao analisar os dados coletados no contexto de um ambiente de trabalho flexível, é possível identificar subcategorias que constituem as operações básicas executadas pelos gestores. Nesse sentido, são observadas intervenções que sustentam as operações básicas de um gestor e suas respectivas subcategorias. A Figura 6 apresenta as relações entre as intervenções e as subcategorias que constituem operações básicas realizadas pelo gestor. Ao analisar os dados, também é possível identificar ferramentas tecnológicas que auxiliam a realizar cada uma das operações básicas. Essa relação é apresentada na Tabela 12.

Figura 6: Relação entre as intervenções e as subcategorias das operações básicas executadas por um gestor



Fonte: Elaborado pelo autor



Tabela 12: Coocorrência entre as Operações Básicas e as Ferramentas Computacionais

| Ferramentas Computacionais | Operações Básicas    |                       |                        |                                  |                        | Total |
|----------------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|----------------------------------|------------------------|-------|
|                            | 1. Definir Objetivos | 2. Organizar Trabalho | 3. Comunicar e Motivar | 4. Avaliar Desempenho Individual | 5. Desenvolver Pessoas |       |
| Microsoft Teams            |                      | 5                     | 40                     |                                  |                        | 45    |
| WhatsApp                   |                      |                       | 27                     |                                  |                        | 27    |
| Microsoft SharePoint       | 3                    | 8                     |                        |                                  | 8                      | 19    |
| Plataforma Kubo            |                      | 7                     |                        |                                  | 5                      | 12    |
| Platform senior X          |                      |                       |                        | 11                               |                        | 11    |
| Microsoft Planner          |                      | 10                    |                        |                                  |                        | 10    |
| Power BI                   | 7                    |                       |                        | 2                                |                        | 9     |
| Planview Daptiv            | 2                    | 2                     |                        |                                  |                        | 4     |
| <b>Total</b>               | <b>12</b>            | <b>32</b>             | <b>67</b>              | <b>13</b>                        | <b>13</b>              |       |

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação à primeira operação básica, definir objetivos, é possível identificar três subcategorias constituintes, sustentadas por três intervenções. O Quadro 5 apresenta a relação e as maneiras pelas quais as intervenções atuam sobre as subcategorias que constituem essa operação básica.

Quadro 5: Relação entre as intervenções e as subcategorias da operação básica Definir Objetivos

| Intervenções                             | Subcategorias da Operação Básica – 1. Definir Objetivos   |   |   |
|--|---|---|---|
|  | Definir e comunicar metas   | Definir e comunicar indicadores   | Avaliar e revisar metas e indicadores   |
| Promover Reunião de gerenciamento diário | → Expor e acompanhar os principais objetivos, metas, atividades e prazos que devem ser desenvolvidos e atendidos                                      | → Mostrar e acompanhar os principais indicadores, atividades e prazos que devem ser desenvolvidos e atendidos         | → Apresentar e avaliar o desempenho dos indicadores;<br>→ Discutir pontos para melhoria                     |
| Promover Reuniões de follow up           | → Promover realinhamento em relação a metas;<br>→ Comunicar e tratar resultados em uma perspectiva mais ampla;<br>→ Debater metas para novos projetos | → Comunicar resultados dos indicadores sobre uma perspectiva mais ampla;<br>→ Debater indicadores para novos projetos | → Apresentar e avaliar o desempenho e indicadores/ metas;<br>→ Promover discussões sobre pontos de melhoria |
| Promover Reunião one-on-one              |   |   | → Realizar avaliações individuais;<br>→ Apontar problemas; Realinhar questão de performance na              |

| Intervenções | Subcategorias da Operação Básica – 1. Definir Objetivos |                                 |                                       |
|--------------|---|---------------------------------|---------------------------------------|
|              | Definir e comunicar metas                               | Definir e comunicar indicadores | Avaliar e revisar metas e indicadores |
|              |   |                                 | execução de atividades                |

Fonte: Elaborado pelo autor

Destacam-se, nesta operação básica, as intervenções por meio de reuniões. As reuniões são espaços e ocasiões regulares usados para estabelecer e transmitir objetivos gerais, que são desdobrados em metas e indicadores. Dessa forma, permitem que gestor e colaborador estejam cientes da situação real em relação aos objetivos requeridos pelo trabalho e pelas atividades que o compõem.

A segunda operação básica diz respeito a organizar o trabalho. Em relação a ela, são apontadas cinco subcategorias, apoiadas por seis intervenções principais. O Quadro 6 apresenta a relação dessas intervenções e o modo como agem sobre cada subcategorias que constitui a operação.

Quadro 6: Relação entre as intervenções e as subcategorias da operação básica Organizar o Trabalho

| Intervenções   | Subcategorias da Operação Básica – 2. Organizar o Trabalho  |   |   |  |   |
|--|---|---|---|--|---|
|  | Organizar e acompanhar atividades   | Definir papéis e responsabilidades  | Esclarecer interdependências das atividades   | Conceder autonomia   | Fornecer recursos para execução das atividades  |
| Utilizar procedimentos operacionais (PO's)                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Padronizar processos;</li> <li>→ Orientar sobre quais são e como são realizadas as atividades e etapas do trabalho</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Definir e informar as tarefas que devem ser executadas e os resultados que devem ser obtidos com o trabalho</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Definir a relação de recebimento e repasse das tarefas, execução e colaborações</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Fornecer conhecimento e instruções para execução das atividades</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Fornecer conhecimento e instruções para execução das atividades</li> </ul>   |
| Criar Repositor de conhecimento                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Gerir o conhecimento por meio da criação de bibliotecas de conteúdos digitalizados, alimentando um banco de dados de fácil acesso</li> </ul> |   |   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Gerir o conhecimento com a criação de bibliotecas de conteúdos digitalizados, alimentando um banco de dados de fácil acesso</li> </ul> |
| Organizar e acompanhar atividades com ferramentas tecnológicas | <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Elaborar e acompanhar plano de atividades, agendas digitais;</li> <li>→ Organizar escritórios remotos</li> </ul>                             |   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Definir claramente atividades e resultados requeridos em relação ao trabalho</li> </ul> |   |

| Intervenções                                     | Subcategorias da Operação Básica – 2. Organizar o Trabalho   |                                    |   |   |   |
|--|--|------------------------------------|---|---|---|
|  | Organizar e acompanhar atividades  | Definir papéis e responsabilidades | Esclarecer interdependências das atividades | Conceder autonomia  | Fornecer recursos para execução das atividades  |
| Definição de regras para organização do trabalho | <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Estabelecer regras limitando as fronteiras entre trabalho e vida pessoal;</li> <li>→ Definir escalas e diretrizes para organização dos trabalhadores</li> </ul> |                                    |   |   |   |
| Elaborar checklist                               |  |                                    |   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Criar lista de verificação para analisar as condições/recursos para que o colaborador possa executar suas atividades em regime laboral flexível</li> </ul> |
| Gerir resultados                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Concentrar-se nos resultados do trabalho (Gestor)</li> </ul>  |                                    |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Concentrar-se nos resultados do trabalho (Gestor)</li> </ul> |   |

Fonte: Elaborado pelo autor

Os dados mostram que na organização do trabalho flexível é importante o uso de procedimentos operacionais integrados a repositores de conhecimento e aprendizagem por meio da digitalização dos conteúdos. Isso facilita a gestão do conhecimento, possibilitando acesso e uso dos materiais para realização das atividades. A organização e o gerenciamento de tarefas por meio de ferramentas tecnológicas são passos importantes, pois possibilitam a estruturação e o acompanhamento de atividades de maneira assíncrona em um contexto em que as pessoas estão separadas geograficamente. Dessa maneira, a organização faz uso de instrumentos como aplicativos, escritórios remotos, agendas e planos de tarefas digitais, viabilizando e reforçando a disposição para um gerenciamento concentrado em resultados.

O gestor deve, também, motivar e comunicar as pessoas, tema da terceira operação básica. Nesse quesito, são verificadas cinco subcategorias, suportadas por sete intervenções relevantes. O Quadro 7 apresenta essas intervenções e a maneira como agem sobre cada subcategoria da operação básica em questão.

Quadro 7: Relação entre as intervenções e as subcategorias da operação básica Comunicar e Motivar

| Intervenções                                  | Subcategorias da operação básica – 3. Comunicar e motivar   |   |  |   |   |
|---|---|---|--|---|---|
|   | Estabelecer relacionamento  | Estabelecer comunicação regular e clara   | Definir ferramentas e método para comunicação  | Criar meios para comunicação e compartilhamento de informação na equipe | Motivar e engajar   |
| Conduzir Reunião de gerenciamento diário (GD) | → Estabelecer canais e espaços para debate, comunicação e compartilhamento de informações                   | → Criar e fixar o compromisso diário para contato com a equipe  | → Realizar comunicação diária com Microsoft Teams, com horário e duração fixos para discutir tópicos específicos |   |   |
| Conduzir Reuniões de <i>follow up</i>         | → Reunir colaboradores/equipe para discutir projetos, trocar, compartilhar conhecimento e experiências      |   | → Realizar comunicação periódica por meio do Microsoft Teams, com duração e temas previamente especificados      |   |   |
| Conduzir Reuniões/encontros presenciais       |   |   |  |   | → Comemorar resultados alcançados por meio de confraternizações presenciais |
| Comunicação para estabelecer relacionamento   | → Criar agendas e/ou realizar “lives” para estabelecer contato regular, sem demandas ou tópicos específicos | → Criar agendas e/ou realizar “lives” para estabelecer contato regular, sem demandas ou tópicos específicos |  |   |   |

| Intervenções   | Subcategorias da operação básica – 3. Comunicar e motivar |   |  |   |   |
|--|---|---|--|---|---|
|  | Estabelecer relacionamento                                | Estabelecer comunicação regular e clara | Definir ferramentas e método para comunicação  | Criar meios para comunicação e compartilhamento de informação na equipe   | Motivar e engajar   |
| Definir regras e ferramentas para comunicação              |   |   | → Definir regras como aviso de ausência, horários oficiais, comportamentos e ferramentas utilizadas para comunicação |   |   |
| Organizar redes para comunicação                           |   |   | → Concentrar documentos e informações em local específico e acessível aos colaboradores                              | → Criar redes para comunicação, articulando canais diretos e dinâmicos para apoio e compartilhamento de informações;<br>→ Criar equipes por projetos;<br>→ Definir referências técnicas |   |
| Recompensar e reconhecer por metas e resultados alcançados |   |   |  |   | → Definir programas, bônus, incremento na remuneração, promoções, brindes, gratificações e feedback |

Fonte: Elaborado pelo autor

Nesta etapa, portanto, são estabelecidos meios e diretrizes e para o processo de comunicação, como definição de horários, duração e tópicos a serem discutidos ao longo das reuniões de equipe. Nesses momentos, ainda são definidas regras como a necessidade de avisar sobre a ausência do trabalho, bem como são discutidos os períodos em que o colaborador deve estar disponível remotamente.

Os gestores se comunicam também com a finalidade de se aproximar e de compreender a realidade dos funcionários, a fim de evitar a sensação de isolamento e de desenvolver vínculo e integração. Desse modo, a criação de redes de comunicação reduz os espaços gerados pelo distanciamento físico, instituindo canais diretos e dinâmicos para apoio, comunicação e compartilhamento de informação.

Outro ponto de análise diz respeito à avaliação do desempenho individual, foco da quarta operação básica. Em relação a esse tópico, foram identificadas duas subcategorias e quatro intervenções relevantes. O Quadro 8 apresenta a relação das intervenções e o modo como operam sobre cada subcategoria.

Quadro 8: Relação entre as intervenções e as subcategorias da operação básica Avaliar Desempenho Individual

| Intervenções   | Subcategorias da operação básica – 4. Avaliar desempenho individual   |   |
|--|---|---|
|  | Estabelecer e comunicar padrões para avaliação de aspectos individuais  | Acompanhar com regularidade aspectos individuais e sugerir ajustes e melhorias  |
| Realizar Feedback de redirecionamento                    |   | → Realizar Feedback conforme necessidade de esclarecimentos/ajustes e/ou redirecionamento e/ou reconhecimento                         |
| Realizar Feedback estruturado                            | → Aplicar metodologia e programa estruturado, com a definição clara dos critérios a serem desenvolvidos e avaliados                         | → Aplicar metodologia e programa para avaliação e devolutiva baseada em critérios pré-estabelecidos com periodicidade regular e clara |
| Realizar Feedback digital                                | → Aplicar ferramentas tecnológicas para registro, condução e apoio na análise de dados no processo de feedback                              | → Aplicar ferramentas tecnológicas para registro, condução e apoio na análise de dados no processo de feedback                        |
| Vincular metas individuais a indicadores organizacionais | → Tornar clara a relação do desempenho individual e das metas organizacionais,<br>→ Relacionar indicadores individuais a bônus e premiações | → Avaliar e devolver, com periodicidade regular, o desempenho dos indicadores   |

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir dos dados contextualizados, identifica-se que o processo de avaliação do desempenho individual concentra-se em intervenções por meio de feedback, que



tem o objetivo de apresentar, esclarecer e discutir regularmente os critérios de avaliação empregados pela organização, bem como de reconhecer e indicar oportunidades de melhoria. Ressalta-se que o uso de tecnologia aumenta a capacidade de realização do feedback, reduzindo obstáculos como o distanciamento físico e criando uma dinâmica que valoriza elementos como a autoavaliação.

Por fim, como quinta operação básica, o gestor promove o desenvolvimento das pessoas. Foram identificadas quatro subcategorias e cinco intervenções relevantes para essa operação. O Quadro 9 apresenta a relação das intervenções e o modo como atuam sobre cada subcategoria.

Quadro 9: Relação entre as intervenções e as subcategorias da operação básica Desenvolver Pessoas

| Intervenções                          | Subcategorias da operação básica – 5. Desenvolver Pessoas   |  |  |   |
|---------------------------------------|---|--|--|---|
|                                       | Promover capacitações   | Promover compartilhamento de conhecimento e experiência  | Promover integração  | Promover apoio e orientação   |
| Criar repositório de aprendizagem     | →Elaborar biblioteca de conteúdos digitais;<br>→Disponibilizar instruções e conteúdos áudio/visuais         | →Disponibilizar handbook, guideline, etc.  |  | →Disponibilizar handbook, normas, procedimentos instruções e conteúdos áudio/visuais                        |
| Desenvolver capacitações remotas      | →Disponibilizar salas e/ou canais digitais para o desenvolvimento de aprendizado                            |  |  |   |
| Elaborar plano de capacitação         | →Avaliar dificuldades e deficiências para desenvolver habilidades, competências e conhecimentos necessários |  |  | →Avaliar dificuldades e deficiências para desenvolver habilidades, competências e conhecimentos necessários |
| Organizar redes colaborativas remotas |   | →Instituir canais de comunicação, troca e compartilhamento de conhecimento, informações e experiências | →Reduzir o impacto do distanciamento geográfico, facilitando a comunicação e o compartilhamento de conhecimentos | →Aproximar membros da equipe para dar suporte em dúvidas e realização de atividades                         |

| Intervenções                             | Subcategorias da operação básica – 5. Desenvolver Pessoas |   |  |                             |
|--|---|---|--|-----------------------------|
|  | Promover capacitações                                     | Promover compartilhamento de conhecimento e experiência | Promover integração  | Promover apoio e orientação |
| Promover Reuniões/ Encontros presenciais |   |   | → Promover encontros presenciais regulares entre colaboradores |                             |

Fonte: Elaborado pelo autor

Nesta etapa, são destaque as capacitações remotas, que constituem espaços e canais de fácil acesso para desenvolver aprendizado e gerar integração entre colaboradores fisicamente distantes. A elaboração do repositório de aprendizagem é uma medida importante para assegurar que o funcionário tenha acesso, a qualquer momento, a conteúdos necessários para executar as atividades. A criação de um plano de capacitações contribui para analisar desníveis e desenvolver habilidades, conhecimentos e competências na equipe.

Foram apresentadas, nesta seção, as intervenções e o modo como atuam sobre as subcategorias que constituem as operações básicas organizar e gerir o trabalho flexível. A próxima seção propõe uma análise das intervenções por grupo de gestores.

#### 4.5 ANÁLISE DAS INTERVENÇÕES POR GRUPO DE GESTORES

No processo de coleta de dados, foram entrevistados dezessete gestores que operam em diferentes áreas da empresa em estudo. Desse modo, foi possível agrupá-los conforme a natureza de suas operações. O Quadro 10 apresenta o agrupamento desses gestores, expondo algumas características quanto à natureza operacional de cada grupo e quanto ao respectivo contexto de trabalho flexível.

Quadro 10: Características do grupo de gestores e do contexto de trabalho flexível

| Área de Atuação | Entrevistados  | Atividades desenvolvidas pela equipe   | Agrupamento   | Contexto flexível                |
|-----------------|--|--|---|----------------------------------|
|                 |  |  |   | Quantidade trabalhadores geridos |
| Administrativo  | Gestor 05<br>Gestor 06<br>Gestor 08<br>Gestor 09<br>Gestor 12<br>Gestor 14 | Faturamento<br>Cobrança<br>Serviços<br>Compras<br>Jurídico<br>Recursos Humanos | Funcional   | 43                               |
| Campo           | Gestor 01<br>Gestor 03<br>Gestor 13<br>Gestor 15<br>Gestor 16<br>Gestor 17 | Instalação<br>Manutenção<br>Vendas<br>Contratos gerais                         | Predominantemente funcional<br>Algumas aplicações de agrupamento se voltam ao mercado         | 26                               |
| Engenharia      | Gestor 02<br>Gestor 04<br>Gestor 07<br>Gestor 10<br>Gestor 11              | Desenvolvimento de produto<br>Revisão de produtos<br>Gestão de projetos        | Predominantemente funcional<br>Algumas aplicações de agrupamento se voltam a produto/projetos | 40                               |

Fonte: Elaborado pelo autor

Constata-se que os gestores administrativos operam equipes em home-office, totalizando aproximadamente 60% da equipe, modalidade na qual o trabalhador executa as atividades em sua residência. Isso é observado também entre gestores da área de engenharia, grupo que ainda mantém colaboradores em teletrabalho, modalidade em que as tarefas são executadas distantes de uma base regular, não necessariamente na residência do colaborador. Esse fato ocorre em função do caráter global dos projetos da empresa, logo os trabalhadores estão alocados em locais geograficamente distantes. Nessa perspectiva, aproximadamente 60% da equipe de engenharia opera em regime de home office, sendo que o restante trabalha em contexto de teletrabalho.

Por fim, gestores de campo atuam na modalidade *home-office*, mas também operam intensamente com equipes remotas, visto que seus colaboradores realizam atividades técnicas distantes de uma base regular, nem sempre utilizando dispositivos eletrônicos para esse fim. Estima-se que aproximadamente 75% dos colaboradores operem em regime de home office, sendo que o restante atua em sistema de teletrabalho. Embora ao longo das análises tenham sido identificadas intervenções relacionadas ao trabalho remoto, não foi possível precisar a quantidade de trabalhadores que laboram nessa modalidade.

À medida que os efeitos da pandemia de COVID-19 foram aliviados, a necessidade de trabalhar distante de uma base regular foi reduzida. Dessa maneira, o trabalho híbrido permitiu que os funcionários se adequassem ao retornar às rotinas de trabalho. Nesse sentido, destaca-se que, atualmente, uma parte considerável dos colaboradores sob regime de trabalho flexível opera em um sistema híbrido. Assim, regularmente alternam o local de trabalho entre suas residências e um ambiente de sua escolha ou de necessidade da empresa.

Por conseguinte, ao analisar os três grupos de gestores e suas características específicas em um contexto de trabalho flexível, foi possível identificar e apresentar as principais intervenções conforme a área de atuação e a operação básica correspondente. Apesar de existirem semelhanças nas intervenções adotadas, também é possível observar diferenças específicas para cada grupo de gestor. A Tabela 13 apresenta as intervenções por grupo de gestores com base na operação básica realizada.

Tabela 13: Intervenções adotadas por grupos de gestores conforme operações básicas

| Gestão do Trabalho Flexível      |  |  | Grupos de Gestores |     |       |
|----------------------------------|--|--|--------------------|-----|-------|
| Operações Básicas                | Subcategorias  | Intervenções   | Adm                | Eng | Campo |
| 1. Definir objetivos             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Definir e comunicar metas</li> <li>– Definir e comunicar indicadores</li> <li>– Avaliar e revisar metas e indicadores</li> </ul>  | Promover reunião de gerenciamentos diários                     | 11                 | 7   | 1     |
|                                  |  | Promover reuniões de follow-up                                 | 8                  | 6   | 11    |
|                                  |  | Promover reuniões one-on-one                                   | 5                  | 3   | -     |
| 2. Organizar trabalho            | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Fornecer recursos para execução das atividades</li> <li>– Organizar e acompanhar atividades</li> <li>– Esclarecer interdependências das atividades</li> <li>– Conceder autonomia</li> <li>– Definir papéis e responsabilidades</li> </ul>                         | Elaborar checklist/regras                                      | 3                  | 5   | 6     |
|                                  |  | Realizar gestão por resultados                                 | 5                  | 7   | 6     |
|                                  |  | Organizar e acompanhar atividades com ferramentas tecnológicas | 6                  | 7   | 12    |
|                                  |  | Elaborar repositório de conhecimento                           | 8                  | 6   | 6     |
|                                  |  | Utilizar procedimentos operacionais (PO's)                     | 14                 | 5   | 3     |
|                                  |  |  |                    |     |       |
| 3. Comunicar e motivar           | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Criar meios para comunicação e compartilhamento de informação na equipe</li> <li>– Motivar e engajar</li> <li>– Estabelecer relacionamento</li> <li>– Estabelecer comunicação regular e clara</li> <li>– Definir ferramentas e método para comunicação</li> </ul> | Usar a comunicação para estabelecer relacionamento             | 4                  | 3   | 2     |
|                                  |  | Definir regras e ferramentas para comunicação                  | -                  | 3   | 3     |
|                                  |  | Organizar redes para comunicação                               | 8                  | 1   | 3     |
|                                  |  | Recompensar e reconhecer                                       | 12                 | 11  | 13    |
|                                  |  | Promover reunião de gerenciamento diário (GD)                  | 5                  | 2   | 2     |
|                                  |  | Promover reuniões de follow-up                                 | 1                  | 5   | 4     |
|                                  |  | Promover reuniões/encontros presenciais                        | 2                  | -   | 1     |
| 4. Avaliar desempenho individual | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Estabelecer e comunicar padrões para avaliação de aspectos individuais</li> <li>– Acompanhar com regularidade aspectos individuais e sugerir ajustes e melhorias</li> </ul>   | Conceder feedbacks regulares                                   | 8                  | 7   | 9     |
|                                  |  | Vincular metas individuais a indicadores organizacionais       | 2                  | 4   | 2     |
| 5. Desenvolver pessoas           | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Promover compartilhamento de conhecimento e experiência</li> <li>– Promover integração</li> <li>– Promover capacitações</li> <li>– Promover apoio e orientação</li> </ul>   | Desenvolver capacitações remotas                               | 4                  | -   | 3     |
|                                  |  | Elaborar repositório de aprendizagem                           | 8                  | 6   | 6     |
|                                  |  | Elaborar plano de capacitação                                  | 4                  | 1   | 5     |
|                                  |  | Organizar redes colaborativas remotas                          | 5                  | 1   | 2     |
|                                  |  | Promover reuniões/ Encontros presenciais                       | 3                  | -   | -     |

Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando os dados acima compilados, observa-se que as intervenções dos gestores administrativos se concentram em promover reuniões diárias para definir objetivos. Parte das atividades da área administrativa são organizadas por um *workflow*, que apresenta a ordem de trabalho, sendo que a equipe é dividida para atender as demandas. Logo, as reuniões diárias auxiliam na distribuição e no acompanhamento do desempenho das atividades. Essa prática é observada no seguinte excerto:

*“Nós fazemos a distribuição das atividades no gerenciamento diário, o que cada um é responsável por entregar naquele dia e no dia posterior nós vemos como foi o resultado [...] a participação no GD é realmente fundamental para a pessoa ter claro ali quais são as entregas dela, como é que tem sido a performance”. (Gestor 5).*

Considerando o contexto de trabalho distante da base regular, com profissionais executando atividades técnicas como manutenção e instalação de equipamentos, administradores da área de campo se concentram em reuniões de *follow-up*. Isso é confirmado na seguinte resposta:

*“Tem as reuniões semanais e reuniões mensais, que são aquelas mais amplas com o pessoal, principalmente da equipe técnica, quando a gente mostra todo o contexto de indicadores do mês”. (Gestor 3)*

Reuniões *one-on-one* são comuns entre gestores das áreas administrativas e de engenharia, e objetivam fazer alinhamentos específicos, redirecionamentos, avaliações e discussão de resultados. Os trechos a seguir reforçam essa perspectiva:

*“[...] são reuniões individuais mesmo com gestor, onde a gente faz a questão da avaliação e apresenta os resultados em reuniões individuais online”. (Gestor 7).*

*“Eu faço individualmente um gerenciamento de rotina para fazer o acompanhamento das tarefas”. (Gestor 8).*

Com relação à operação básica organizar o trabalho, destaca-se que o grupo de gestores de campo se concentra em organizar e controlar atividades com ferramentas tecnológicas. Esse aspecto facilita a interação com o serviço executado e aprimora a organização e a supervisão do progresso das atividades, visto que as equipes são compostas por trabalhadores distribuídos geograficamente. Nesse

sentido, são elaborados planos de atividades remotas, disponibilizados por meio de plataformas digitais, que podem ser acessadas por dispositivos eletrônicos, como celulares. Dessa maneira, é possível que as atividades sejam gerenciadas e executadas em qualquer local e a qualquer momento. Os trechos a seguir ilustram essa intervenção:

*“Para o técnico de manutenção, você tem especificamente as orientações da manutenção preventiva do mês, naquele mês específico, ele sabe, porque recebe a orientação da própria equipe que controla o serviço, passando orientações [...]”. (Gestor 3).*

*“A gente tem um plano da manutenção preventiva, [...] vem a ficha que descreve os itens que devem ser verificados no mês e a gente segue isso, [...] ela (ficha), [...] **vem para a gente aqui através do celular, do aplicativo mobile**, onde tem a minha assinatura, tem a data e o horário que a manutenção inicia e que termina, [...] o aplicativo mobile registra o início da manutenção e o final”. (Colaborador 3, grifo nosso).*

Destaca-se a importância de os trabalhadores possuírem experiência e padrões de habilidade e de serem socializados na empresa, uma vez que esses requisitos asseguram o domínio de processos e de responsabilidades. Não obstante, questões novas são facilmente abordadas por meio de intervenções como treinamentos e/ou realinhamentos. Essa dinâmica é reforçada no trecho abaixo:

*“As dúvidas que surgem, o que foge do padrão, a gente faz as nossas reuniões de rotina, **importante que fique claro na entrevista que eu não tenho ninguém que cai de paraquedas no trabalho remoto**, os trabalhadores possuem bastante experiência dentro da cultura da empresa e dos processos de trabalho”. (Gestor 13).*

Por conseguinte, funcionários da área administrativa operam regularmente em regime de home office, sendo que uma parte desenvolve um trabalho altamente especializado horizontalmente, com tarefas repetitivas e definidas diariamente. Esse aspecto é confirmado na resposta do gestor entrevistado 5, quando questionado sobre a característica de trabalho de sua equipe:

*“É a primeira (especialização horizontal do trabalho), é o nosso modelo [...], a gente decide mandar pessoas para casa, naquelas tarefas que são repetitivas e especializadas [...]”.*

Nesse sentido, destaca-se para o grupo de gestores administrativos a relevância de utilizar procedimentos e instruções que orientem a execução das atividades e que definam responsabilidades e interdependências no trabalho. Sobre esses aspectos, são aplicadas intervenções que visam a padronizar processos e conteúdo do trabalho por meio de procedimentos operacionais. Esse fato é reforçado pela resposta do gestor entrevistado 9:

*“eu tenho um padrão operacional que fica exposto, são checklists, materiais de treinamento, tipo, entra um colega novo, ou tu tens que aplicar um treinamento [...], isso tudo fica disponível no SharePoint”.*

Na operação de comunicar e motivar, ressalta-se que os gestores de engenharia e campo utilizam checklists e regras, visando a reduzir ruídos em uma comunicação predominantemente remota e assíncrona. As ferramentas de comunicação também são especificadas, conforme relato do gestor entrevistado 2:

*“contato por telefone, Teams, aplicativo de conversa [...] então, essas são as ferramentas que a gente utiliza”.*

Nessa perspectiva, ressalta-se a utilização de redes para comunicação pelos gestores administrativos. Essas redes propiciam uma comunicação dinâmica e abrangente, ampliando o alcance de comunicados e o compartilhamento de informações, conforme resposta do gestor entrevistado 5:

*“[...] nós temos ali o próprio Teams, onde as equipes criaram grupos para trocar informação, passar orientação, [...] temos os grupos do WhatsApp, onde comunicados gerais são lançados com recorrência”.*

Tendo em vista que parte dos funcionários da área administrativa atendem a demandas que se atualizam diariamente, as redes agilizam a troca de informações entre os membros da equipe, prevenindo problemas na execução das tarefas. Isso é reforçado no trecho abaixo:

*“[...] dando um exemplo da operação funcionando, o pessoal criou grupos no Teams, onde quem estava presencial e quem estava remoto se comunicava, tipo, agora eu vou pegar tal solicitação para atender, essa solicitação aqui, vai ficar parada na fila, porque tem um problema [...]”.*  
(Gestor 5).



É importante notar que os três grupos de gestores aplicam intervenções para motivar e envolver os colaboradores. Isso é particularmente importante em um cenário no qual as pessoas exercem funções em locais distantes dos colegas e gestores, conforme relato do gestor 9:

*“[...] às vezes, as pessoas que estão de forma remota, nem todas, mas, parece que elas buscam se engajar cada vez mais, se sentem reconhecidas devido a gente sempre pensar nelas também”.*

Quanto ao reconhecimento do trabalho, os funcionários têm o progresso estimulado por meio de recompensas comunicadas de forma objetiva. Além disso, são realizadas celebrações para comemorar o alcance de metas. Os trechos a seguir reforçam essa perspectiva:

*“[...] a bonificação deles é um almoço que a gente faz, comemorar as vitórias com a equipe, tipo, batemos a meta do mês, **temos que fazer um evento, mesmo que seja no tempo da pandemia, fazer um evento online**, todo mundo batia palmas, mas tem que ter um evento para que todo mundo saiba que aquela pessoa está tendo números diferenciado, está realmente se destacando, dentro da do projeto [...]”.* (Gestor 15, grifo nosso).

*“Recompensa por salário propriamente, reconhecimento da matriz de carreiras, progressões na matriz de carreira, então, se o pessoal atinge os requisitos e as entregas se tornam elegível, a pessoa passa de nível, [...] tu entregas, tu te capacitas, alcanças um nível definido na matriz, confirmando que estás preparado para o próximo nível e passa, a gente reconhece com promoção de nível, com promoção financeira com parabenização, digamos, verbal”.* (Gestor 13).

Para avaliar o desempenho individual, destaca-se a intervenção por meio de feedbacks, desenvolvidos por todos os grupos de gestores, independentemente da modalidade de trabalho realizada pelo colaborador. Essa premissa está presente no relato do gestor 6:

*“Eu faço com todos (feedback), independente do regime, eu tenho encontros semanais de alinhamentos, feedback estruturados são trimestrais, mas, alinhamento one-on-one, é semanal”.*

Nesse sentido, são aplicados feedbacks estruturados com regularidade, visando a avaliar aspectos e competências com base no plano de desenvolvimento

individual do colaborador. Da mesma forma, são desenvolvidos feedbacks de redirecionamento. Isso é corroborado pelo seguinte trecho:

*“Feedback é estruturado pelas habilidades principais definidas pela empresa, para isso, existe uma escala para verificar se a pessoa está desempenhando com excelência essas habilidades, se ela está otimizando se ela ainda está com dificuldade de alcançar aquela habilidade, então tem uma escala de 3 níveis para cada habilidade definida dentro do sistema anual de feedbacks, a métrica é qualitativa”. (Gestor 13).*

Identifica-se que os gestores concedem liberdade para que o feedback ocorra, ainda, entre os próprios colaboradores. Nesse caso, o processo funciona como um redirecionamento, como uma avaliação de possíveis causas de problemas e o consequente ajuste para que a situação não se repita. Isso é ilustrado no seguinte depoimento:

*“Principalmente feedbacks operacionais, não comportamentais, o analista viu que o assistente cometeu um erro operacional no momento de registrar um contrato, [...] que ele possa chamar o colega, explicar o que aconteceu, perguntar, tentar entender se é uma falta de treinamento ou algo nesse sentido, com certeza é incentivado e acontece bastante”. (Gestor 5).*

Diante da necessidade de treinar as pessoas, gestores administrativos e de campo realizam capacitações remotas. Essas formações estão disponíveis a qualquer momento e podem ser acessadas de qualquer local, fornecendo conhecimento e preparando o colaborador para a realização de suas atividades. Essa perspectiva é confirmada nos seguintes trechos:

*“Temos um guideline de acesso ao sistema, tem um treinamento explicando como é que funciona a questão dos processos do departamento que é disponibilizado no KUBO e que todo funcionário tem acesso”. (Gestor 14).*

*“Para o técnico de manutenção há um treinamento remoto via plataforma Kubo, no qual se estabelece as orientações de como tem que ser feita a manutenção”. (Gestor 3).*

Nesse sentido, são elaborados planos de capacitação, com o objetivo de avaliar as habilidades dos colaboradores e as necessidades de desenvolvimento para execução das atividades. Isso é reforçado na resposta do gestor 14:

*“Temos um plano de qualificação vinculado à necessidade de cada um [...], há uma matriz de habilidades, vai se atualizando a matriz de competências, queremos validar quais são os cursos em níveis de qualificação que cada um precisa ter”.*

O apoio, a orientação e a integração são importantes para desenvolver as pessoas, tendo em vista que podem surgir dúvidas na execução das atividades e que os funcionários estão distantes geograficamente de colegas e gestores. Nessa perspectiva, destaca-se que os gestores administrativos usam a organização de redes colaborativas para reduzir o impacto do distanciamento, compartilhar conhecimento e informações entre os colegas de maneira ágil e instituir referências técnicas para consultas. Essa afirmação é reforçada nos relatos a seguir:

*“Nós temos o Teams, onde as equipes criaram grupos para trocar informação, passar orientação”. (Gestor 5).*

*“[...] se tem alguém com uma dúvida [...] o pessoal sabe quem chamar, porque, a pessoa está dentro de uma rede de apoio, numa equipe de Teams, que tem acesso rápido, consegue compartilhar”. (Gestor 6).*

*“A gente tem aqui uma espécie de lideranças, que acabam sendo um ponto de apoio preliminar inicial, então a gente tem esse grupo de apoio, que são essas lideranças”. (Gestor 14).*

Nessa perspectiva, o gestor da equipe administrativa se reúne presencialmente com seus funcionários para reforçar o sentimento de pertencimento e proporcionar integração. Isso pode ser observado nos seguintes trechos:

*“[...] meu time de São Paulo, a cada 3 meses, eu vou lá e fico 3 dias ou o pessoal vem aqui na fábrica, em certos momentos, a gente faz uma reunião presencial para ter uma espécie de reintegração, a gente verifica a necessidade de eventualmente promover esses encontros presenciais, [...] e aproveita esse momento para fazer essa interação”. (Gestor 14).*

*“Essa comunicação é feita presencial, porque as pessoas, mesmo em trabalho flexível, elas continuam pertencendo a uma organização, logo, elas vêm participar de reunião presencial, treinamento, para manter a integração com colegas, líderes etc.”. (Gestor 9).*

Por fim, destaca-se a elaboração de repositores de conhecimento e aprendizagem pelos grupos de gestores. Essa intervenção incrementa e amplia a utilização de procedimentos operacionais, normas e conteúdos por meio da

disponibilização de bancos de dados em plataformas digitais. Da mesma maneira, possibilita o armazenamento e a conservação de instruções audiovisuais e de capacitações remotas que recebem constantes atualizações de conteúdo, assim, aprimorando a gestão de conhecimento.

Nesta seção, foi possível identificar as intervenções aplicadas por cada grupo de gestores no que se refere às operações básicas. No próximo capítulo, apresenta-se a relação de complementaridade entre as intervenções.

#### 4.6 INTERVENÇÕES COMPLEMENTARES

Na sequência, é significativo analisar as intervenções utilizadas em conjunto. Dessa maneira, é possível verificar como elas se complementam, ou seja, como se combinam quando aplicadas ao contexto de trabalho flexível. A Tabela 14 apresenta esses dados.

Tabela 14: Coocorrência entre intervenções

| Intervenções  | RCA | POs | OAT | CR | GR | FE | FD | PC | MII | RR | FR | REP | Total |
|---|-----|-----|-----|----|----|----|----|----|-----|----|----|-----|-------|
| <b>RCA</b> – Elaborar repositório de conhecimento e aprendizagem            |     | 11  | 5   | 4  |    |    |    | 1  |     |    |    |     | 21    |
| <b>POs</b> – Utilizar procedimentos operacionais                            | 11  |     |     | 2  |    |    |    |    |     |    |    |     | 13    |
| <b>OAT</b> – Organizar e acompanhar atividades com ferramentas tecnológicas | 5   |     |     |    | 4  |    |    |    |     |    |    |     | 9     |
| <b>CR</b> – Desenvolver capacitações remotas                                | 4   | 2   |     |    |    |    |    | 2  |     |    |    |     | 8     |
| <b>GR</b> – Gerir por resultados  |     |     | 4   |    |    |    |    |    |     |    |    |     | 8     |
| <b>FE</b> – Realizar Feedback estruturado                                   |     |     |     |    |    |    | 5  |    |     |    |    |     | 5     |
| <b>FD</b> – Realizar Feedback digital                                       |     |     |     |    |    | 5  |    |    |     |    |    |     | 5     |
| <b>PC</b> – Elaborar plano de capacitação                                   | 1   |     |     | 2  |    |    |    |    |     |    | 1  |     | 4     |
| <b>MII</b> – Vincular metas individuais a indicadores organizacionais       |     |     |     |    |    |    |    |    |     | 2  |    |     | 2     |
| <b>RR</b> – Recompensar e reconhecer  |     |     |     |    |    |    |    |    | 2   |    |    | 1   | 3     |
| <b>FR</b> – Realizar Feedback de redirecionamento                           |     |     |     |    |    |    |    | 1  |     |    |    |     | 1     |
| <b>REP</b> – Realizar Reuniões/encontros presenciais                        |     |     |     |    |    |    |    |    |     | 1  |    |     | 1     |

Fonte: Elaborado pelo autor

As intervenções mais utilizadas simultaneamente são a elaboração de repositório de conhecimento e aprendizagem e a utilização de procedimentos operacionais (11 coocorrências), além de organização e acompanhamento de atividades com ferramentas tecnológicas (5) e o desenvolvimento de capacitações remotas (4). A complementaridade entre a utilização de procedimentos operacionais e a elaboração de repositórios de conhecimento e aprendizado é reforçada no seguinte trecho:

*“A gente tem uma biblioteca de conteúdo, então toda produção de conteúdo para o nosso próprio trabalho de gestão é compartilhada no SharePoint”.  
(Gestor 13).*

Enfatiza-se a complementaridade entre o repositório de conhecimento e aprendizado e o desenvolvimento de capacitações remotas. Assim, todo o processo e método usados para gerar aprendizado e conhecimento na equipe podem ser desenvolvidos para compor um plano de capacitação que esteja disponível a todo momento e lugar.

Reforça-se também a complementaridade do feedback por ferramentas tecnológicas, com ênfase na relação entre as ações de feedback estruturado e o feedback digital, com 5 coocorrências. Isso é confirmado na resposta do gestor entrevistado 1:

*“Existe o processo de feedback regular, ele está dentro do sistema, já existia algumas práticas, mesmo fora de sistema, mas hoje, dentro do sistema, no Senior (Platform senior X), você já pode fazer isso, [...]”.*

Nesse sentido, identifica-se a introdução de ferramentas tecnológicas que podem expandir e tornar mais dinâmico o processo de feedback. Esses procedimentos são frequentemente executados de maneira estática, o que pode levar à perda de informações e à falta de correlação entre os momentos de feedback.

Dessa maneira, o feedback conduzido por ferramentas digitais possibilita o aprimoramento do armazenamento e do tratamento dos dados. Assim, tanto gestor quanto colaborador possuem acesso às considerações, podem gerir as informações e acompanhar o progresso. Esse processo desenvolve a autonomia do colaborador, permitindo que ele faça a autogestão do seu desempenho individual.

Outra combinação considerável diz respeito à organização e ao controle de atividades com ferramentas tecnológicas e a gestão por resultados, com 4 coocorrências. Essa relação é reforçada no trecho abaixo:

*“[...] a pessoa tem os tickets de atendimento, que significa implementar um feature, alguma função [...], então o colaborador abre aquele ticket, [...], a gente faz o monitoramento disso, não faz monitoramento de quantas horas o cara estava com computador ligado, nada disso, eu acho que é uma bobagem muito grande, a gente monitora a saída, [...] a entrega”. (Gestor 4).*

Nessa perspectiva, a organização e o controle de atividades com ferramentas tecnológicas viabilizam uma mudança no modo de gestão, visto que, em um contexto de trabalho distante de uma base regular, a gestão por resultados é sugerida. Dessa maneira, ferramentas tecnológicas possibilitam elaborar e acompanhar planos de atividades em um contexto de trabalho em que gestor e colaborador estão distantes geograficamente. Tais recursos ainda permitem aprimorar a interação, a priorização e o direcionamento das atividades desenvolvidas, de modo dinâmico.

Ademais, observa-se que as intervenções mais utilizadas em conjunto com outras foram a elaboração de repositório de conhecimento e aprendizagem, com 21 coocorrências, a utilização de procedimentos operacionais (POs), com 13 coocorrências, e a organização e o acompanhamento de atividades com ferramentas tecnológicas, com 9 coocorrências. Dessa maneira, identifica-se que algumas intervenções se complementam, visando a uma melhor aplicação e, conseqüentemente, a um melhor atendimento das necessidades específicas. A próxima seção apresenta uma síntese das análises.

#### 4.7 SÍNTESE DAS ANÁLISES

Destaca-se, nesta síntese do capítulo, que foram identificadas 25 intervenções que sustentam cinco operações básicas de gestão e suas respectivas subcategorias em um contexto de trabalho flexível. Na operação definir objetivos, verificam-se três intervenções principais, que se concentram em uma dinâmica de reuniões diárias, follow-up e one-on-one. Por meio desses recursos, metas e indicadores são apresentados, acompanhados e revisados regularmente. Isso proporciona

compreensão dos colaboradores sobre a situação real em relação a metas e indicadores do trabalho, possibilitando ajustes e redirecionamentos.

No que tange à operação organizar o trabalho, foram observadas seis intervenções. A definição de regras evita que os colaboradores extrapolem as jornadas laborais e melhora a organização do trabalho híbrido por meio da elaboração de escalas. A criação de lista de checagem evita que colaboradores sejam enviados para atividades laborais flexíveis sem as condições e os recursos necessários para executar as tarefas.

Conseqüentemente, percebe-se a importância de organizar e acompanhar as atividades usando ferramentas tecnológicas. Por meio dessas ferramentas, os gestores podem monitorar e se manter atualizados sobre o progresso das atividades realizadas de modo assíncrono por colaboradores dispostos em locais diferentes. Nessa perspectiva, observa-se que os gestores executam a gestão por meio de resultados, reduzindo o controle do processo e delegando considerável autonomia aos trabalhadores. Os procedimentos operacionais asseguram recursos e diretrizes para a realização das tarefas que compõem o trabalho, além de permitir o entendimento de papéis e a interdependência das atividades. A criação de repositórios torna acessíveis materiais/conteúdos pertinentes às atividades e facilita a gestão do conhecimento.

Sobre a operação comunicar e motivar, são ressaltadas sete intervenções. A comunicação para estabelecer relacionamento reduz a sensação de isolamento e estabelece confiança entre gestor e colaborador. A padronização de regras e ferramentas visa a evitar mal-entendidos, desconexões e comportamentos indesejados no processo de comunicação entre funcionários, além de criar momentos oficiais para a troca de informações. A organização de redes reduz os espaços gerados pelo distanciamento físico por meio da criação de canais diretos e dinâmicos para comunicação entre membros da equipe. As intervenções tomadas com o objetivo de reconhecer e recompensar motivam e engajam os trabalhadores. Dessa forma, as reuniões presenciais proporcionam integração e senso de pertencimento.

Quanto à avaliação do desempenho individual, são verificadas quatro intervenções. Estas se concentram em processos de feedback, que esclarecem e tornam conhecidos os critérios para a análise de performance de aspectos individuais do colaborador. Além disso, são realizados alinhamentos de expectativas, orientações e avaliações sobre esses critérios individuais. Esses passos permitem ajustes de erros na execução de atividades e a busca por melhorias e/ou reconhecimento de



comportamentos. A utilização de ferramentas tecnológicas nos processos de feedback é uma característica que se destaca, uma vez que torna esse instrumento mais amplo, ágil e inclusivo.

Por fim, são destacadas cinco intervenções que apoiam a operação desenvolver as pessoas. Em relação a essa operação, o desenvolvimento de capacitações remotas propicia aprimoramento de conhecimento e aprendizado sobre a execução das atividades. A criação de repositores de aprendizado facilita a gestão do conhecimento, possibilitando a concentração de conteúdos necessários para que o funcionário se capacite e desenvolva suas tarefas. A elaboração de planos de capacitação evita desníveis de conhecimento na equipe. Nesse sentido, a organização de redes colaborativas remotas viabiliza o compartilhamento de conhecimento e experiências, dando suporte à execução das tarefas de maneira ágil. Da mesma forma, encontros presenciais proporcionam integração entre membros da equipe.

Como se pode perceber, foram identificadas intervenções que, relacionadas ao contexto e aos resultados, sugerem padrões de projeto para apoiar a gestão do trabalho flexível e contribuir com o seu aprimoramento. Essa dimensão é abordada no capítulo de discussões dos resultados.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme evidenciam os dados, podem ser observadas 25 intervenções que suportam as operações básicas em um contexto de trabalho remoto, teletrabalho e home office. Dessa maneira, com base no conhecimento prescritivo, que relaciona intervenções a resultados (DENYER; TRANFIELD; VAN AKEN, 2008), são apresentadas padrões de projeto por meio da lógica CIMO. Assim, são destacados três padrões de projeto para definir objetivos do trabalho em modelos laborais flexíveis, como apresentado na Tabela 15.

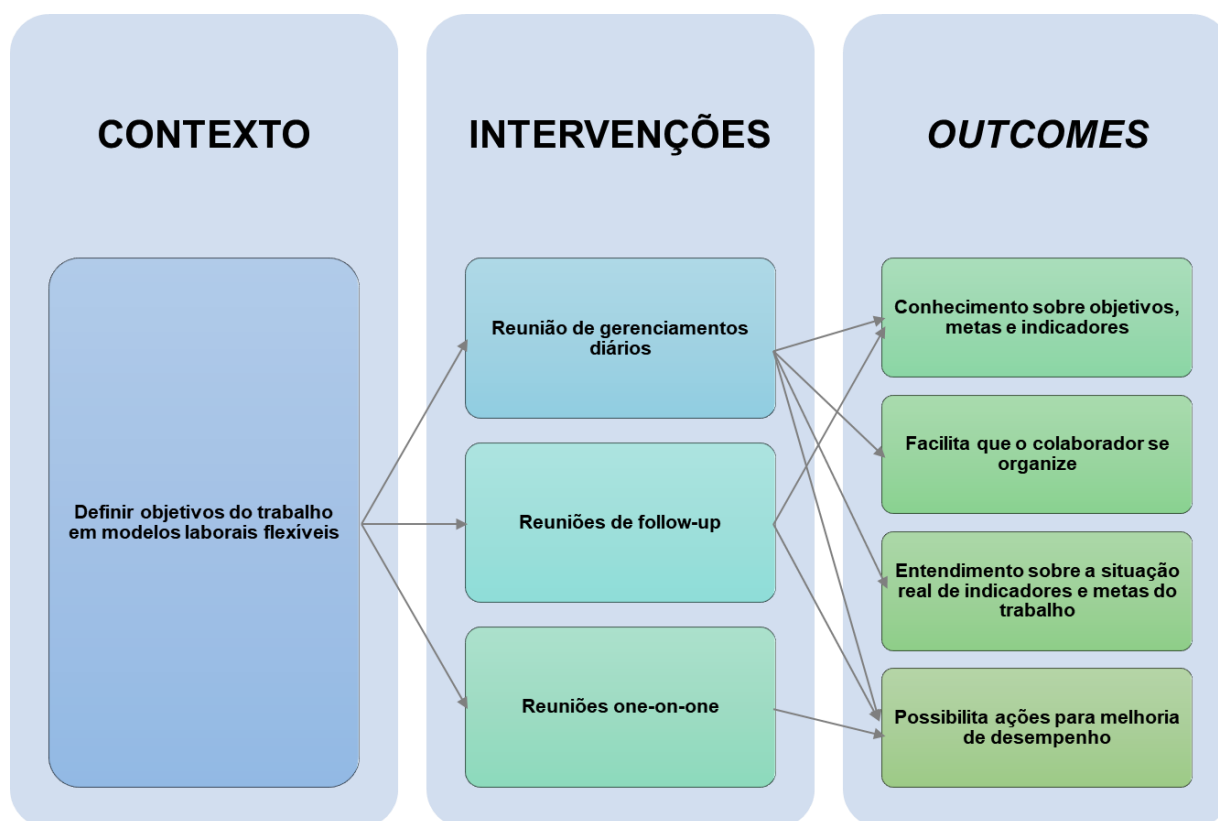
Tabela 15: Padrões de projeto para definir objetivos do trabalho em modelos laborais flexíveis

| (C) | Contexto   | (I) | Intervenções                               | (M) | Mecanismos   | (O)          | Outcomes   |
|-----|--|-----|--|-----|--|--------------|--|
| C1  | 1. Definir objetivos do trabalho em modelos laborais flexíveis | I1  | Promover Reunião de gerenciamentos diários | M1  | Gerando comprometimento por meio da criação de uma visão clara e coletiva sobre os principais objetivos, metas e indicadores.  | O1.1<br>O1.2 | Permite que o colaborador conheça objetivos, metas e indicadores do seu trabalho, entenda a situação real e o que deve ser melhorado. Facilita a organização do colaborador para execução das atividades.          |
|     |  | I2  | Promover Reuniões de <i>follow-up</i>      | M2  | Criação de espaços favoráveis para realização de realinhamentos e, desenvolvimento de uma visão mais ampla sobre metas/indicadores.  | O2.1<br>O2.2 | Permite que o colaborador conheça objetivos/indicadores que, sob uma perspectiva mais ampla, devem ser tratados e ajustados. Permite que o colaborador conheça objetivos, metas e indicadores para projetos novos. |
|     |  | I3  | Promover Reuniões <i>one-on-one</i>        | M3  | Desenvolvendo a compreensão e conhecimento sobre as melhorias necessárias com a criação de espaços favoráveis para tratamento e realinhamento em relação a execução de atividades. | O3           | Permite que o colaborador conheça o seu desempenho em relação à execução de atividades, metas/indicadores e que receba orientações e redirecionamentos.  |

Fonte: Elaborado pelo autor

Pode-se perceber que é recomendado que os gestores estabeleçam, acompanhem e avaliem objetivos, metas e indicadores de maneira clara por meio de uma dinâmica de reuniões regulares. Em um sistema de trabalho flexível, em que não há uma supervisão em tempo real e em que o contato com os colaboradores é limitado, é importante que os gestores tracem objetivos de trabalho claros, com prazos, resultados mensuráveis e padrões de desempenho desejados. (MITAL, 2010). O teletrabalho funciona melhor quando há objetivos e indicadores de desempenho bem definidos para funcionários e gerentes (ILLEGEMS; VERBEKE, 2004). Tais medidas podem beneficiar o relacionamento do funcionário com a organização, o que, por sua vez, aumenta a satisfação no trabalho (ILLEGEMS; VERBEKE, 2004). A prática de reuniões diárias reduz o impacto do distanciamento físico, melhorando a relação entre o gestor e os colaboradores, além de evitar confusões e conflitos em um contexto flexível. A Figura 7 evidencia um modelo que sintetiza a relação entre as intervenções aplicadas para definir objetivos do trabalho em regimes laborais flexíveis e seus respectivos resultados.

Figura 7: Relação entre intervenções e resultados para definir objetivos do trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação à operação organizar o trabalho em modelos de trabalho flexível, são enfatizados seis padrões de projeto, que são apresentadas na Tabela 16.

Tabela 16: Padrões de projeto para organizar o trabalho em modelos laborais flexíveis

| (C) | Contexto  | (I) | Intervenções  | (M)  | Mecanismos  | (O)  | Outcomes   |      |  |
|-----|---|-----|---|------|---|--|--|------|--|
| C2  | 2. Organizar trabalho em modelos laborais flexíveis | 14  | Definir regras para organizar o trabalho                                      | M4.1 | Ativando uma percepção clara sobre as fronteiras entre trabalho e vida pessoal.   | O4.1   | Evita que os funcionários extrapolem a sua jornada de trabalho   |      |  |
|     |   |     |   | M4.2 | Criação de uma visão clara sobre a distribuição entre colaboradores dos dias para uso de home office/teletrabalho por meio da criação de escalas. | O4.2.1   | Permite que gestores tenham um controle mais eficiente sobre o trabalho híbrido da equipe.   |      |  |
|     |   | 15  | Elaborar <i>checklist</i>   | M5   | Criação de uma visão coletiva sobre conhecimentos/recursos necessários para execução de atividade em home office/teletrabalho.                    | O5   | Previne conflitos entre os trabalhadores na utilização de modelos híbridos   |      |  |
|     |   | 16  | Organizar e acompanhar atividades com ferramentas tecnológicas                | M6   | Criação de planos de atividades/agendas digitais e "escritórios remotos", tornando a interação sobre tarefas mais fácil e eficaz.                 | O6.1   | Previne que os trabalhadores sejam enviados para o trabalho flexível sem as condições/recursos necessários para executar as atividades |      |  |
|     |   |     |   |      |   | O6.2   | Facilita a organização, o acompanhamento e a atualização de atividades assíncronas e por equipes distantes                             |      |  |
|     |   | 17  | Elaborar repositório de conhecimento  | M7   | Criação de espaços favoráveis para desenvolvimento de colaboradores.  | O7   | Facilita o conhecimento e a interação dos colaboradores em relação às atividades.  |      |  |
|     |   | 18  | Utilizar procedimentos operacionais (PO's)                                    | M8.1 | Criação de uma visão clara e padronizada sobre processos/instruções para realização de atividades e etapas do trabalho.                           | O8.1   | Facilita acesso e disponibilidade de recursos para a realização das tarefas  |      |  |
|     |   |     |   |      |   | M8.2   | Criação de uma visão clara sobre as tarefas a serem executadas e o resultados desejados.   | O8.2 | Garante recursos e orientações necessários para que as atividades sejam executadas |
|     |   |     |   |      |   | M8.3   | Criação de uma visão clara sobre a relação de recebimento e repasse das tarefas, execução e colaborações.                              | O8.3 | Possibilita que o colaborador conheça o seu papel                                  |
| 19  | Gerir por resultados                                | M9  | Criação de uma visão clara sobre o modo como as atividades serão coordenadas. | O9.1 | Facilita o conhecimento sobre as interdependências das atividades   |  |  |      |  |
|     |   |     |   |      | O9.2  | Reduz a necessidade de supervisão sobre o processo de execução das atividades, facilitando a gestão a distância. |  |      |  |
|     |   |     |   |      |   | Desenvolve autonomia nos trabalhadores   |  |      |  |

Fonte: Elaborador pelo autor

Considerando que, em um contexto de trabalho flexível, a supervisão é realizada distante do colaborador, a definição de regras auxilia na organização do trabalho. O gestor pode, por exemplo, limitar as fronteiras entre trabalho e vida pessoal. Assim, evita-se que os colaboradores extrapolem as jornadas de trabalho quando desenvolvem atividades em suas residências ou longe de uma base regular. Para tanto, os gestores instituem horários/momentos para comunicação corporativa, impedindo que os funcionários recebam contatos ou demandas profissionais em períodos destinados ao descanso, amenizando possíveis conflitos entre trabalho e vida pessoal. A precisão das expectativas de carga horária é necessária para facilitar o gerenciamento dessa fronteira, o que pode ser realizado por meio da educação de funcionários e gerentes sobre como estabelecer limites mais formais entre trabalho e família (OAKMAN et al., 2020).

Nesse sentido, considerando o advento do modelo híbrido, a elaboração de escalas, com definição de dias para uso de home office/teletrabalho, torna eficiente o controle do gestor em relação à organização da equipe e previne conflitos entre os colaboradores, como o fato de dois colegas fazerem home office no mesmo dia, por exemplo. Do mesmo modo, identifica-se a importância de uma análise prévia sobre as habilidade e condições para que o colaborador consiga desenvolver suas atividades longe de uma base regular. Sendo assim, é indicado que sejam elaborados checklists para avaliar tais condições.

Segundo Mintzberg (2003), o design de posição envolve especificar os requisitos para criar uma posição, incluindo conhecimentos e habilidades necessários e normas a serem seguidas. As organizações devem se comprometer a fornecer aos teletrabalhadores os recursos adequados à realização das tarefas (SMITH, A. D., 2008).

Considerando um contexto em que os funcionários trabalham distantes geograficamente, a organização e o acompanhamento das atividades com uso de ferramentas tecnológicas facilitam a estruturação, a supervisão e a atualização de atividades executadas de maneira assíncrona. Dessa maneira, sugere-se a organização de planos de atividades/agendas digitais e “escritórios remotos”, o que pode facilitar o conhecimento e a interação dos colaboradores quanto às atividades. A criação de "escritórios remotos", por exemplo, permite a simulação de um ambiente presencial, sendo que os funcionários podem desenvolver suas tarefas interagindo em tempo real com colegas e gestores, mesmo fisicamente distantes. O

uso de ferramentas de gerenciamento que acompanham o progresso e apresentam as tarefas de trabalho reduz interrupções na rotina dos funcionários e pode ser eficaz para eliminar consequências negativas (PRODANOVA; KOCAREV, 2021).

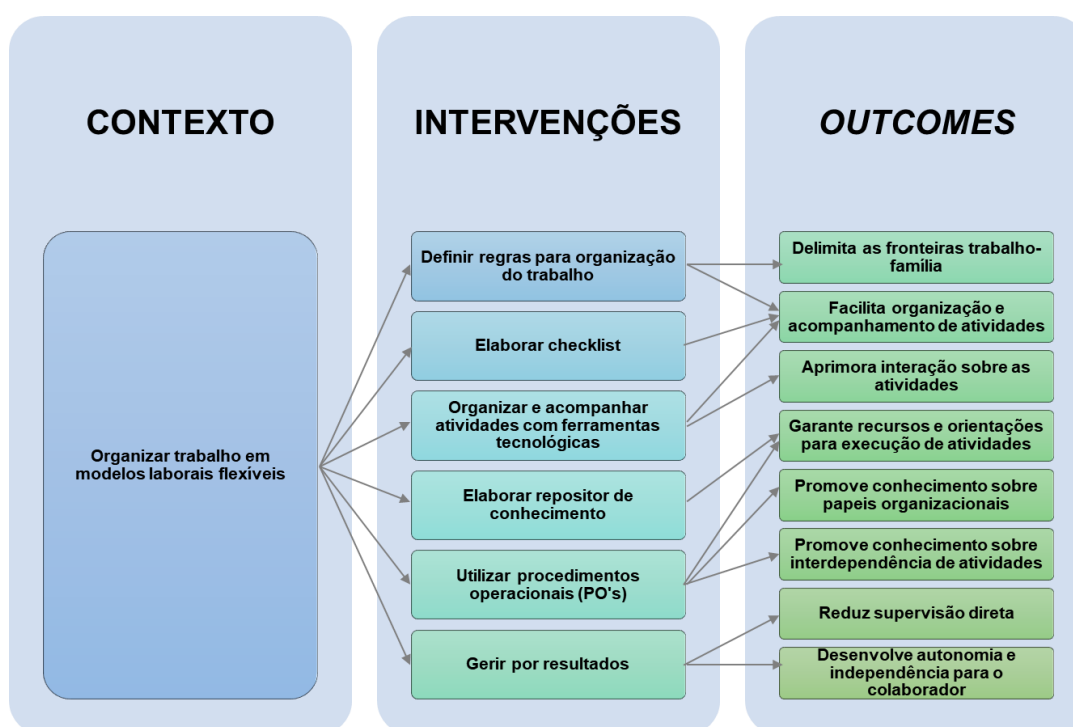
Dessa forma, em uma realidade em que os funcionários estão distantes fisicamente e em que, com frequência, a comunicação é assíncrona, é adequado e eficiente administrar pelos resultados do trabalho. Isso requer uma mudança de abordagem, com foco em resultados em detrimento de supervisão estrita do processo. A regra básica ao administrar funcionários a distância é saber diferenciar o controle de tarefas próximo e a fiscalização focada em metas e resultados (GORDON, 1986). Os supervisores devem ter consciência de que é improdutivo microgerenciar o trabalho e de que, no caso de teletrabalho, uma supervisão rígida não é possível e nem desejável (MITAL, 2010).

Identifica-se que alguns processos são padronizados, visto que seu conteúdo é especificado ou planejado (MINTZBERG, 2003). Segundo Mintzberg (2003), estruturas orgânicas, caracterizadas por arranjos flexíveis de trabalho, são definidas pela ausência de padronização. Contudo, foram averiguadas intervenções nos arranjos de trabalho flexível pautadas em procedimentos operacionais/normas, com o objetivo de fornecer recursos e orientação para o trabalhador executar suas atividades com autonomia. Logo, esses procedimentos operacionais fornecem instruções quanto às atividades e etapas a serem realizadas, a fim de reduzir a variabilidade e de aumentar a previsibilidade e o controle (MINTZBERG, 2003).

Tais procedimentos/normas servem para esclarecer os papéis organizacionais, visto que contêm informações sobre as tarefas a serem executadas e os resultados desejados. Além disso, definem as relações de recebimento e repasse de tarefas, bem como de execução e de colaboração, facilitando o conhecimento em relação às interdependências de atividades. O alinhamento de papéis exige a especificação da natureza dessas interdependências e transferências de atividades, uma vez que as áreas de incerteza são os pontos de interface em que um papel termina e outro começa (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011). Frequentemente, nas avaliações sobre o estado atual, são identificados certos níveis de confusão entre papéis, responsabilidades e repasse de atividades, causando frustração e ineficiências (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011). Logo, o tempo investido no começo do processo para tornar claros esses papéis é recompensado (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011).

Nesse sentido, recomenda-se a elaboração de repositores de conhecimento, por meio da criação de bibliotecas de conteúdos digitais. Isso facilita o acesso e a disponibilidade de recursos para efetuar tarefas independentemente do local/momento em que sejam realizadas. Os três principais fatores que interferem no uso de locais de trabalho alternativos são o suporte tecnológico para o trabalho, a capacidade de trabalhar de forma independente e a comunicação eletrônica de supervisão (GRIFFITH, Terri L. *et al.*, 2018). A Figura 8 evidencia um modelo que sintetiza a relação entre as intervenções aplicadas para organizar o trabalho em regimes laborais flexíveis e seus respectivos resultados.

Figura 8: Relação entre intervenções e resultados para organizar o trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor

Por conseguinte, para comunicar e motivar em modelos de trabalho flexível destaca-se sete padrões de projeto, que são apresentadas na Tabela 17.



Tabela 17: Padrões de projeto para comunicar e motivar em modelos de trabalho flexível

| (C) | Contexto  | (I) | Intervenções   | (M)   | Mecanismos  | (O)                     | Outcomes   |
|-----|---|-----|--|-------|---|-------------------------|--|
| C3  | 3.<br>Comunicar<br>e motivar<br>em<br>modelos<br>de<br>trabalho<br>flexível | I10 | Comunicar para estabelecer relacionamento  | M10   | Desenvolvendo engajamento e motivação por meio da criação de agendas e/ou transmissões ao vivo para estabelecer contato regular | O10.1<br>O10.2<br>O10.3 | Reduz sensação de isolamento nos colaboradores<br>Promove integração<br>Reduz distância e reforça confiança entre gestor e trabalhador |
|     |   | I11 | Definir regras e ferramentas para comunicação  | M11.1 | Criação de um contexto favorável para comunicação, exigindo a comunicação de ausências não planejadas                           | O11.1                   | Evita confusões e dissonâncias no contato com os colaboradores   |
|     |   |     |  | M11.2 | Desenvolve entendimento e conhecimento coletivo padronizando ferramentas para comunicação                                       | O11.2                   | Facilita comunicação entre membros da equipe   |
|     |   |     |  | M11.3 | Criação de uma visão clara e coletiva sobre o processo de comunicação definindo horários padronizados                           | O11.3                   | Padroniza horário oficial e recorrente para contato dos funcionários com líderes e colegas.  |
|     |   |     |  | M11.4 | Criação de uma visão clara coletiva sobre comportamentos desejados durante comunicação  | O11.4                   | Melhora o processo de comunicação na equipe  |
|     |   | I12 | Organizar redes para comunicação   | M12   | Criação de um contexto favorável para comunicação por meio de canais diretos e dinâmicos  | O12                     | Reduz o impacto do distanciamento físico, aproximando e facilitando a comunicação entre colaboradores.                                 |
|     |   | I13 | Recompensar e reconhecer   | M13   | Criação de uma visão clara coletiva sobre os mecanismos de recompensa e reconhecimento  | O13                     | Estimula a motivação e o engajamento dos colaboradores   |
|     |   | I14 | Promover reunião de gerenciamento diário (GD)  | M14   | Criação de um contexto favorável para realização de comunicação com definição de períodos padronizados                          | O14                     | Garante contato regular com gestores e equipe  |
| I15 | Promover reuniões de <i>follow-up</i>                                       | M15 | Criação de contexto favorável por meio da organização de encontros semanais/mensais com a equipe | O15   | Cria sinergia e fomenta a troca de conhecimento e experiências na equipe  |                         |  |
| I16 | Promover reuniões presenciais   | M16 | Criação de um contexto favorável para socialização da equipe                                     | O16   | Oferece ao funcionário uma sensação de integração e pertencimento   |                         |  |

Fonte: Elaborado pelo autor

Sendo assim, é recomendado que os gestores mantenham contato regular e informal apenas para estabelecer uma relação com os colaboradores que trabalham em regime flexível, mas sem o objetivo de fazer cobranças ou tratar de tópicos específicos. Conforme Lautsch, Kossek e Eaton (2009), os supervisores devem ter um contato frequente com os teletrabalhadores, e essa comunicação deve se concentrar mais no compartilhamento de informações do que no controle rigoroso dos horários de trabalho. Para Smith (2008), é importante, ainda, que os gestores de trabalhadores distantes geograficamente mantenham o equilíbrio entre uma comunicação orientada a tarefas e uma construção de relacionamento. Para tanto, podem ser elaboradas agendas com contato igualitário para todos os colaboradores, e podem ser organizadas transmissões ao vivo com a participação, inclusive, de familiares dos trabalhadores.

Tais medidas procuram reduzir a sensação de isolamento, promover a integração e reforçar a confiança, atenuando o distanciamento entre gestor e trabalhador. Os gestores devem ser organizados e estar sempre conectados, buscando a excelência na construção de relacionamentos por meio de uma comunicação eficaz (BENO, 2018). Esse contato frequente objetiva ajudar os trabalhadores remotos a se sentirem incluídos e conectados (BENO, 2018). Avançar no diálogo para além das atribuições de tarefas, entender a perspectiva do outro e estabelecer confiança, requer uma comunicação frequente, precisa e aberta (HARRINGTON; RUPPEL, 1999).

Dessa maneira, as reuniões diárias, além de serem úteis para definir objetivos, também servem para manter contato frequente e oficial entre os integrantes da equipe e os gestores. Nesse sentido, as reuniões de *follow-up*, realizadas semanalmente ou mensalmente com toda a equipe para tratar sobre projetos em andamento, servem para criar sinergia e fomentar troca de conhecimento e experiências. Nesses momentos virtuais, o compartilhamento de experiências e de histórias de sucesso dos colegas se torna um conjunto de orientações a seguir na adaptação, melhoria ou permanência do trabalho remoto nos momentos de isolamento (PRODANOVA; KOCAREV, 2021). Complementarmente, reuniões presenciais oferecem ao funcionário uma sensação de integração e pertencimento, melhorando as relações e fomentando a confiança recíproca entre gestor-empregado-colegas (TERKAMO-MOISIO *et al.*, 2021).

A definição de regras serve para formalizar o comportamento e para aprimorar o processo de comunicação. O comportamento pode ser direcionado por regras, com especificações para todos (MINTZBERG, 2003). Nesse sentido, exige-se que o colaborador comunique ausências não planejadas para evitar confusões e dissonâncias, caso seja necessário contatá-lo. Da mesma forma, solicita-se que o funcionário, sempre que possível, ligue a *webcam*, melhorando o processo de interação, principalmente em reuniões de equipe. A comunicação regular e as diretrizes de comunicação explicitam e melhoram a conexão entre líder-membro em um ambiente distante geograficamente (TERKAMO-MOISIO *et al.*, 2021). Logo, gestores remotos devem estabelecer diretrizes claras para o uso de ferramentas de comunicação, a fim de evitar mal-entendidos e interpretações errôneas (TERKAMO-MOISIO *et al.*, 2021).

Desse modo, as ferramentas e os horários para a comunicação são estabelecidos e padronizados, o que oficializa momentos regulares e facilita o contato entre o gestor e a equipe. Em um ambiente online, os líderes devem fornecer a tecnologia necessária ao trabalho flexível, sendo importante padronizar uma tecnologia compatível entre os diferentes funcionários (SPREITZER, 2004). Para que a equipe virtual empregue adequadamente o contato diário mediado por computador, os membros devem receber ferramentas de comunicação eficientes e instruções sobre como usá-las (BENO, 2018).

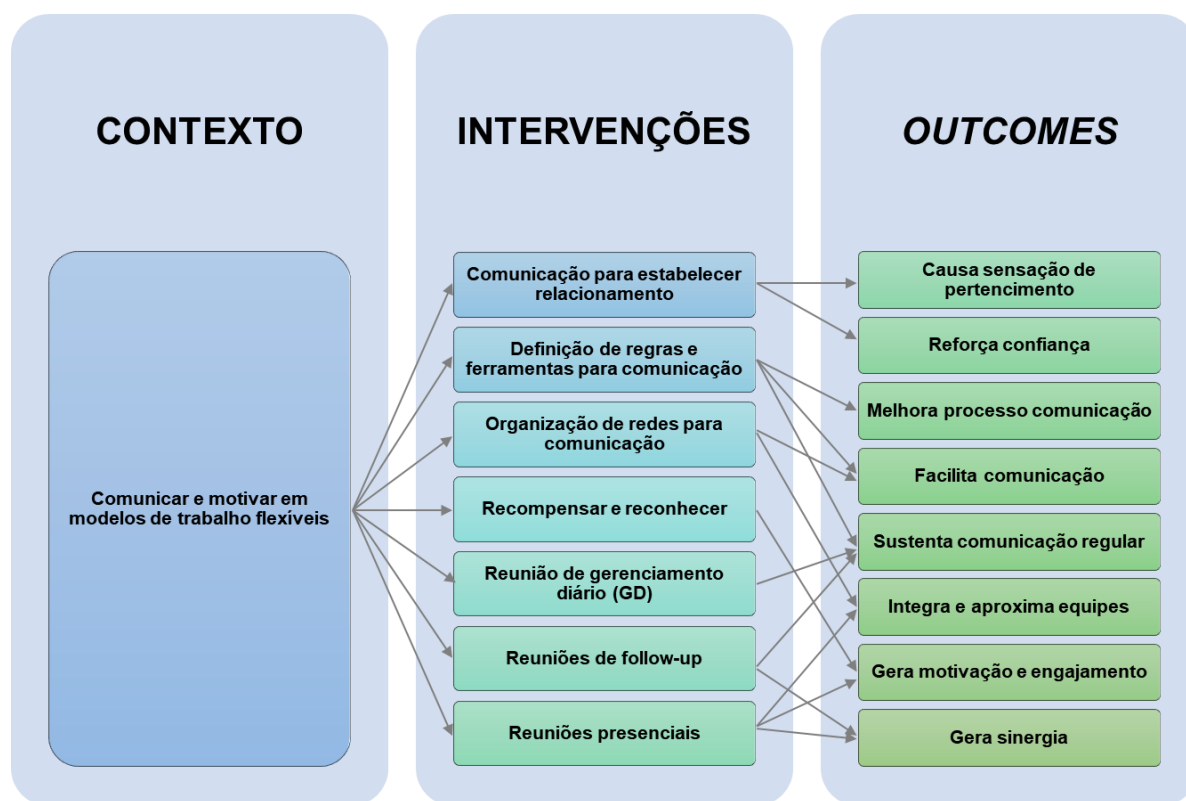
Apesar de não terem sido identificadas, no caso analisado, normas organizacionais específicas para o regime de trabalho flexível, as diretrizes citadas podem integrar um programa de instruções. A doutrinação é o critério de design pelo qual a organização, oficialmente, ensina seus membros para benefício próprio, sendo que esses programas de instrução internos são particularmente relevantes quando as tarefas são delicadas ou realizadas distantes da base regular (MINTZBERG, 2003).

Dessa maneira, recomenda-se a organização de redes para comunicação, devido à capacidade que elas têm de articular canais diretos e dinâmicos para estabelecer contato entre membros da equipe. Isso reduz o impacto do distanciamento físico, aproximando e facilitando a comunicação entre os colaboradores. Os profissionais que trabalham remotamente necessitam comunicar-se constantemente com colegas e superiores para dar conta de suas atividades, e as tecnologias colaborativas, como as redes, estão sempre melhorando essas possibilidades (BÉLANGER; ALLPORT, 2008).

Por fim, em um contexto de trabalho flexível, as intervenções para recompensar e reconhecer refletem uma relevância diferente, visto que os colaboradores podem se sentir esquecidos pelas lideranças. Funcionários que trabalham distantes da base regular podem ter a sensação de que, quando não estão à vista, também não estão na mente do gestor no que diz respeito a promoções e outras recompensas (SPREITZER, 2004). Assim, é necessário que os gestores garantam que as recompensas e o reconhecimento apropriados estejam disponíveis para colaboradores que atuam em regime de trabalho flexível. (SPREITZER, 2004).

Logo, reforça-se a importância de definir programas, bônus, incrementos na remuneração, promoções, brindes, gratificações e feedbacks, porque esses elementos desenvolvem colaboradores motivados e engajados. A forma como as pessoas são analisadas e recompensadas interfere no trabalho diário (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011). Os sistemas de recompensa apontam os comportamentos esperados e têm o poder de influenciar a tendência das pessoas de seguir esses exemplos, garantindo que todos os esforços sejam direcionados para um objetivo comum (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011). Assim, resultados e metas atingidos por colaboradores em regime flexível podem ser comemorados no Microsoft Teams, para que esses trabalhadores sejam parabenizados por todos os colegas. Nesse caso, programas equitativos e abrangentes, com diretrizes bem definidas, podem repartir bônus aos empregados, independente da modalidade em que trabalham. A Figura 9 apresenta um modelo que sintetiza a relação entre as intervenções aplicadas para comunicar e motivar em regimes laborais flexíveis e seus respectivos resultados.

Figura 9: Relação entre intervenções e resultados para comunicar e motivar



Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação à operação avaliar o desempenho individual em modelos laborais flexíveis, são destacados quatro padrões de projeto, apresentadas na Tabela 18.

Tabela 18: Padrões de projeto para avaliar desempenho individual em modelos laborais flexíveis

| (C) Contexto   | (I) Intervenções                             | (M) Mecanismos  | (O) Outcomes   |
|--|--|---|--|
| C4<br>4. Avaliar desempenho individual em modelos laborais flexíveis | I17<br>Promover feedback de redirecionamento | M17<br>Desenvolve entendimento e conhecimento individual sobre necessidade de melhorias na realização do trabalho           | O17.1<br>Ajuda a ajustar falhas na realização de atividades, melhora e/ou reconhece comportamentos<br>O17.2<br>Fomenta o aprendizado para realização de atividades com independência |
|  | I18<br>Promover feedback de estruturado      | M18<br>Criação de um contexto favorável para desenvolvimento do colaborador por meio da aplicação de metodologia e programa | O18.1<br>Esclarece e torna conhecidos critérios para avaliação de aspectos individuais<br>O18.2<br>Alinha expectativas, promove orientação e melhora aspectos individuais            |

| (C) Contexto | (I) Intervenções  | (M) Mecanismos   | (O) Outcomes  |
|--------------|---|--|---|
|              |   | estruturado com definição clara dos critérios a serem desenvolvidos e avaliados  |   |
|              | <b>I19</b> Promover feedback digital                                | <b>M19</b> Criação de um contexto favorável para registro, condução e apoio na análise de dados no processo de feedback por meio de ferramentas tecnológicas   | <b>O19.1</b> Expande, torna mais ágil e inclusivo o processo de feedback<br><b>O19.2</b> Permite que o colaborador se autoavaleie e avalie o gestor |
|              | <b>I20</b> Vincular metas individuais a indicadores organizacionais | <b>M21</b> Criação de um contexto favorável para desenvolvimento do colaborador, tornando claro a relação do desempenho de aspectos individuais e metas organizacionais, relacionando indicadores individuais a bônus e premiações | <b>O21</b> Motiva e reforça a importância do desempenho de aspectos individuais para os resultados da empresa                                       |

Fonte: Elaborado pelo autor

Destaca-se a capacidade que o feedback de redirecionamento tem para tratar e ajustar falhas no desenvolvimento de atividades. Esse feedback se concentra no próprio trabalho, sendo realizado quando se identifica a necessidade de ajuste em reação à execução de uma tarefa. Esse recurso é relevante em um cenário em que o funcionário labora longe do gestor, favorecendo o aperfeiçoamento na execução de tarefas, o aprendizado para trabalhar de forma autônoma e o reconhecimento dos comportamentos exibidos. O feedback da tarefa melhora o aprendizado, levando ao desenvolvimento de competências e conhecimentos necessários ao trabalho independente (GRIFFITH, T L *et al.*, 2018).

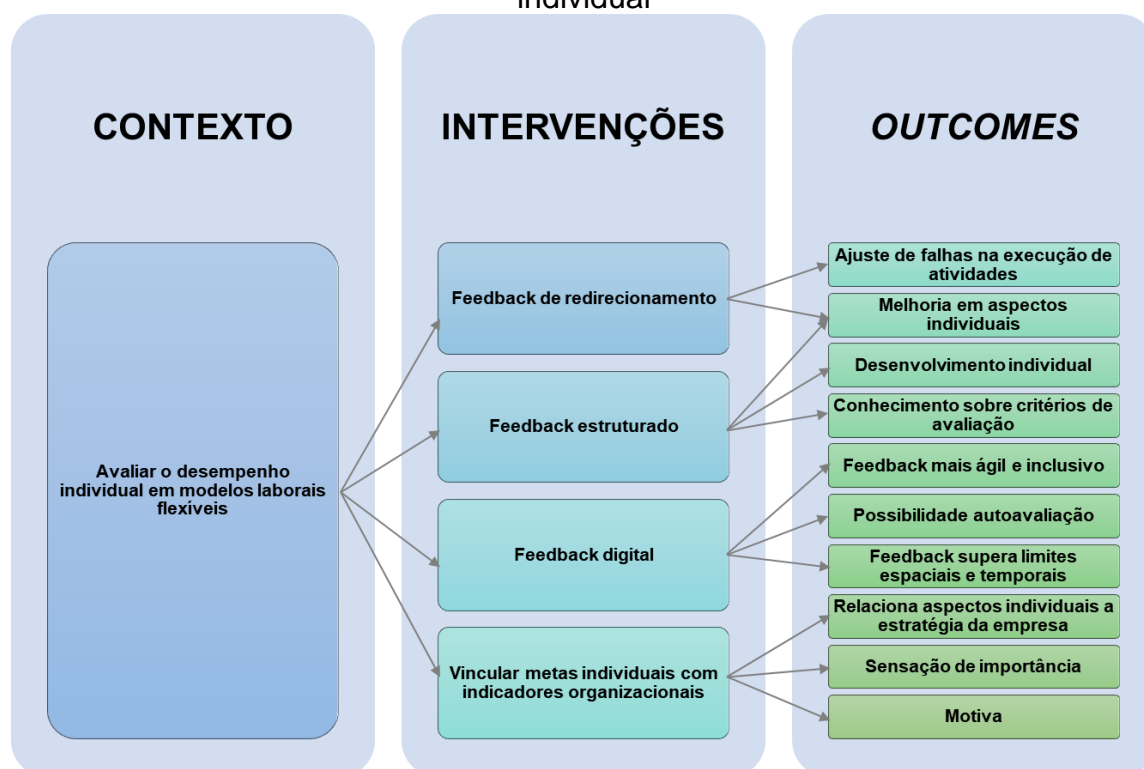
Considerando a distância entre o gestor e o colaborador em ambientes de trabalho flexível, recomenda-se a elaboração de feedbacks estruturados, nos quais são esclarecidos os critérios para avaliar aspectos individuais. Destarte, o colaborador

tem clareza de como está sendo avaliado, o que torna possível um alinhamento de expectativas e melhorias. Os gerentes devem definir objetivos com mais precisão, avaliar resultados e conceder feedback de desempenho específico com frequência aos teletrabalhadores, a fim de compensar a falta de supervisão pessoal diária (LAUTSCH; KOSSEK; EATON, 2009). Para a efetivação desse feedback, devem ser adotadas metodologias e programas estruturados que especifiquem regularidade de realização e definição clara de critérios a serem desenvolvidos e avaliados.

Sugere-se, pois, para aprimorar esse processo, a fim de expandi-lo e de torná-lo ágil e inclusivo, o uso de ferramentas tecnológicas, que permitem o feedback digital e possibilitam que os colaboradores se autoavaliem e avaliem seus gestores. O *feedback* ascendente transmite aos gerentes a opinião das pessoas que integram os grupos gerenciados por eles (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011). Desse modo, as ferramentas tecnológicas são utilizadas para registro, condução e apoio na análise de dados no processo de feedback. O feedback dos gestores geralmente é reduzido quando há dispersão do trabalho no tempo e espaço, no entanto o feedback aumentado é necessário, e torna-se facilitado por meio da tecnologia (GRIFFITH, T L *et al.*, 2018).

Percebe-se que o relacionamento de metas individuais com indicadores organizacionais motiva e reforça a importância do desempenho do colaborador para com os resultados da empresa. As organizações que de fato acreditam que os funcionários são um diferencial competitivo sabem que precisam correlacionar os objetivos estratégicos da empresa ao desempenho individual (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011). Nessa perspectiva, recomenda-se que os gestores reforcem a relação do desempenho individual com as metas organizacionais, correlacionando indicadores individuais a bônus e premiações. A Figura 10 apresenta um modelo que sintetiza a relação entre as intervenções aplicadas para avaliar o desempenho individual em regimes laborais flexíveis e seus respectivos resultados.

Figura 10: Relação entre intervenções e resultados para avaliar o desempenho individual



Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, para desenvolver pessoas em modelos laborais flexíveis, são destacadas cinco padrões de projeto, apresentadas na Tabela 19.



Tabela 19: Padrões de projeto para desenvolver pessoas em modelos laborais flexíveis

| (C)       | Contexto  | (I)        | Intervenções                          | (M)                          | Mecanismos  | (O)                          | Outcomes   |
|-----------|---|------------|---------------------------------------|------------------------------|---|------------------------------|--|
| <b>C5</b> | <b>5. Desenvolver pessoas em modelos laborais flexíveis</b> | <b>I21</b> | Desenvolver capacitações remotas      | <b>M21</b>                   | Criação de um contexto favorável para desenvolvimento do colaborador por meio da disponibilização de salas e/ou canais digitais para o desenvolvimento de aprendizado   | <b>O21</b>                   | Desenvolve conhecimento e aprendizado para que os colaboradores possam realizar atividades a qualquer momento/local              |
|           |   | <b>I22</b> | Elaborar repositório de aprendizagem  | <b>M22</b>                   | Criação de um contexto favorável para desenvolvimento do colaborador por meio da elaboração de bibliotecas de conteúdos digitais e a disponibilização de handbook, normas, procedimentos, instruções e conteúdos audiovisuais | <b>O22.1</b><br><b>O22.2</b> | Facilita a gestão do conhecimento<br>Oferece capacitação ao colaborador para o desenvolvimento de suas tarefas                   |
|           |   | <b>I23</b> | Elaborar plano de capacitação         | <b>M23</b>                   | Criação de um contexto favorável para desenvolvimento de habilidades, competências e conhecimentos necessários ao trabalho por meio de avaliação regular de dificuldades e deficiências dos colaboradores                     | <b>O23.1</b><br><b>O23.2</b> | Desenvolve habilidades, conhecimentos e competências na equipe<br>Evita desníveis de conhecimento na equipe                      |
|           |   | <b>I24</b> | Organizar redes colaborativas remotas | <b>M24.1</b><br><b>M24.2</b> | Criação de um contexto favorável para troca e compartilhamento de conhecimento, informações e experiências<br>Aproxima membros da equipe para suporte em caso de dúvidas e realização de atividades                           | <b>O24.1</b><br><b>O24.2</b> | Possibilita compartilhamento de conhecimento e experiência de maneira ágil<br>Oferece suporte ágil para realização de atividades |
|           |   | <b>I25</b> | Realizar encontros presenciais        | <b>M25</b>                   | Criação de um contexto favorável para socialização da equipe  | <b>O25</b>                   | Permite integração entre membros da equipe   |

Fonte: Elaborado pelo autor

O contexto de trabalho flexível impõe dificuldades para o desenvolvimento das pessoas, considerando que os colaboradores, regularmente, não estão temporalmente ou espacialmente próximos. Dessa maneira, os gestores precisam desenvolver estratégias que promovam apoio e recursos para que trabalhadores possam se desenvolver e executar atividades a distância. O suporte laboral habilitado pela tecnologia pode reduzir as barreiras práticas do trabalho remoto (GRIFFITH, T L *et al.*, 2018).

Nesse sentido, recomenda-se o desenvolvimento de capacitações remotas que promovam conhecimento e aprendizado aos colaboradores independentemente do local de onde estejam laborando. Para tanto, é preciso a disponibilização de salas ou canais digitais acessíveis em plataformas tecnológicas para o desenvolvimento de aprendizado. É importante que os colaboradores, quando necessário, possuam acesso às ferramentas e aos respectivos treinamentos e cursos que os habilitem a trabalhar remotamente (PRODANOVA; KOCAREV, 2021). Trabalhadores flexíveis devem receber treinamentos contínuos, porque, quando capacitados, dependem menos de suporte e são mais eficientes e produtivos (MITAL, 2010).

Complementarmente, a criação de repositores de aprendizagem é importante por facilitar a gestão do conhecimento, garantindo a organização e a disponibilização de conteúdos e conhecimentos relevantes para a execução de atividades a qualquer momento/local. Dessa maneira, podem ser organizadas bibliotecas de conteúdo que concentrem materiais base pertinentes ao desenvolvimento dos colaboradores. A liderança pode ser um estímulo à criação do conhecimento, assumindo um papel relevante na disponibilização de dados precisos, oportunos e completos para a tomada de decisões (BATISTA *et al.*, 2017).

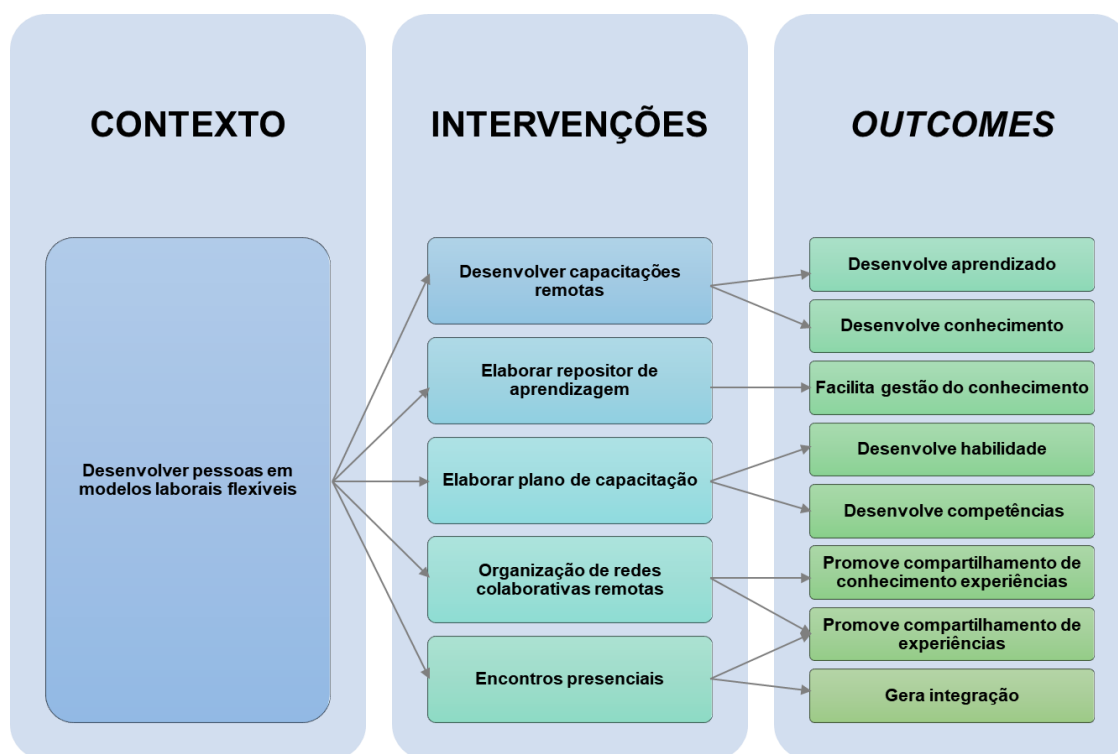
Nesse sentido, é importante que os gestores promovam o nivelamento de conhecimento na equipe, incentivando os colaboradores a se manterem atualizados quanto a habilidades, conhecimentos e competências. Desse modo, são realizadas intervenções para avaliar deficiências e o nível de conhecimento dos trabalhadores. Recursos como plataformas de experiência de aprendizagem oferecem uma variedade de análises e feedbacks que auxiliam na avaliação de melhorias de desempenho dos funcionários, proporcionando informações sobre o desenvolvimento e refinamento de habilidades (GAUR; BASHIR; SANGHVI, 2021).

Logo, a organização de redes colaborativas remotas torna ágil a troca de conhecimento e o compartilhamento de conhecimento em equipes que operam

distantes geograficamente. Além disso, viabilizam suporte rápido entre os colegas em relação à execução de atividades. O desenvolvimento de redes de comunicação e de bancos de dados que facilitem a produção e a disseminação do conhecimento é importante em modelos de trabalho flexível (BATISTA *et al.*, 2017). São necessários, pois, sistemas que permitam suporte formal e informal aos colaboradores, pois o home office pode ser alienante e deixar os funcionários desconectados dos chefes e colegas (OAKMAN *et al.*, 2020). Dessa maneira, podem ser instituídos canais para comunicação, troca e compartilhamento de conhecimento, informações e experiências por meio da criação de grupos virtuais, com uso de ferramentas tecnológicas como *Microsoft Teams* e *WhatsApp*. Esses recursos aproximam membros da equipe e favorecem o fornecimento de suporte.

Por fim, os encontros presenciais proporcionam a integração continuada entre os membros da equipe. As oportunidades regulares de contato pessoal e o apoio social pode substituir o dia a dia de trabalho em uma base regular (OAKMAN *et al.*, 2020). A experiência de conversar com colegas e de partilhar experiências pessoais é outro aspecto positivo desses encontros regulares. Assim, recomenda-se que os gestores organizem esse tipo de reuniões com frequência (TERKAMO-MOISIO *et al.*, 2021). A Figura 11 apresenta um modelo que sintetiza a relação entre as intervenções aplicadas para desenvolver pessoas em regimes laborais flexíveis e seus respectivos resultados.

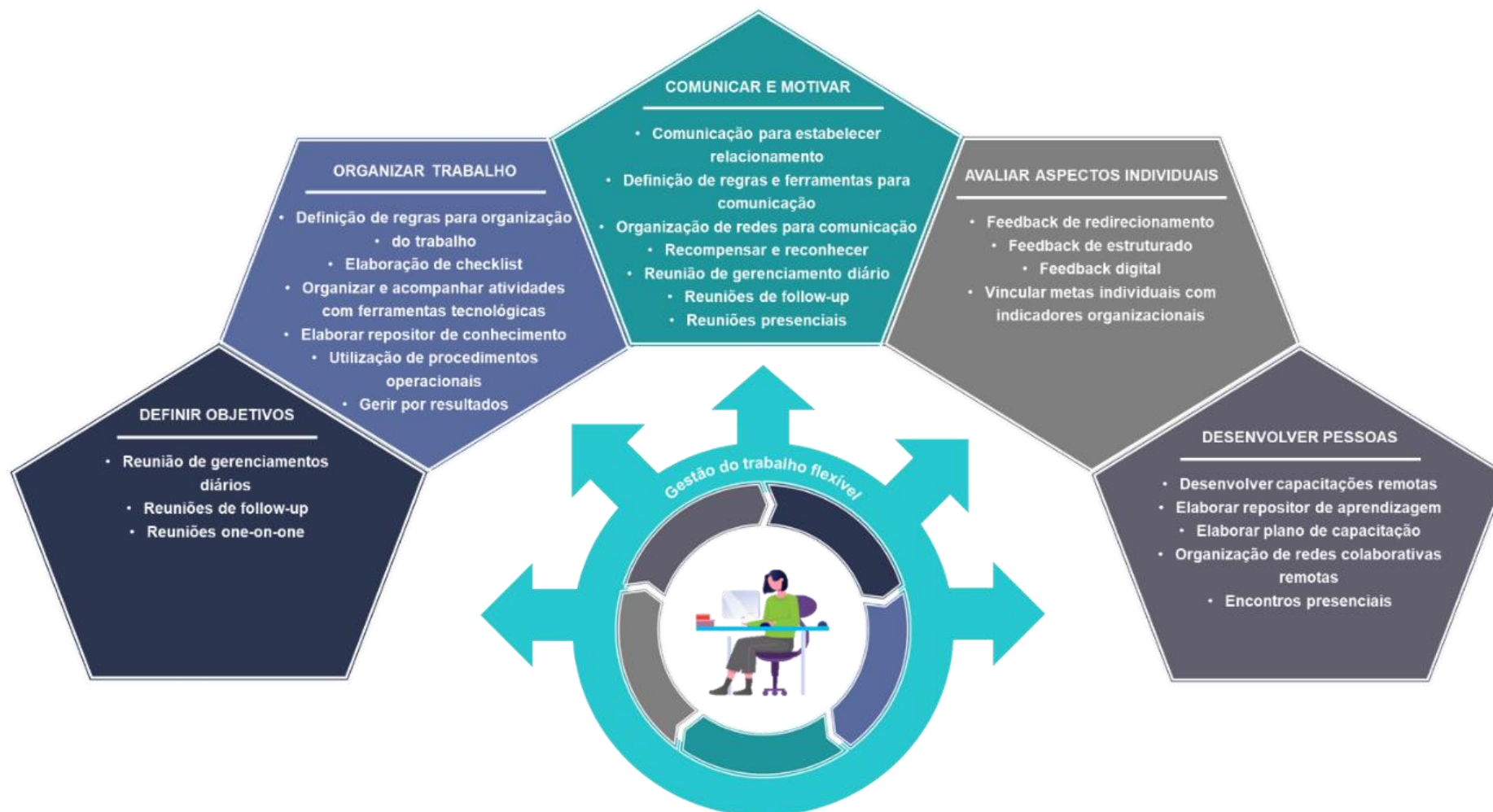
Figura 11: Relação entre intervenções e resultados para desenvolver pessoas



Fonte: Elaborado pelo autor

A partir de todas as análises efetuadas, identificou-se uma série de intervenções que, conforme contexto de aplicação, contribuem para a composição de um conjunto de padrões de projeto. Logo, a Figura 12 apresenta uma síntese dessas ações que auxiliam no desenvolvimento de projeto para gestão do trabalho flexível.

Figura 12: Síntese das intervenções para projeto de gestão do trabalho flexível



Fonte: Elaborado pelo autor

Como se pode perceber na imagem, as subcategorias derivadas da operação básica definir objetivos, que consiste em definir, comunicar e avaliar objetivos e metas/indicadores, eram realizadas, na organização em estudo, de maneira presencial. Todavia, foram necessárias adaptações, considerando a migração de colaboradores para atividades laborais flexíveis, como *home office* e teletrabalho, principalmente devido à COVID-19. Inicialmente em formato presencial, exposições e discussões de dados tiveram que ser adaptadas para ambientes virtuais com a utilização de ferramenta tecnológicas como o *Power BI*. Hoje, a operação básica definir objetivos, realizada principalmente por meio de reuniões, continua sendo virtual, considerando o modelo de trabalho híbrido adotado por determinadas áreas.

No que tange à operação básica organizar o trabalho, a determinação de escalas para os colaboradores promove o aprendizado das formas tradicionais de trabalho, uma vez que se trata de uma intervenção aplicada para organizar os funcionários que atuam no modelo híbrido. Destaca-se que essa ação facilitou a estruturação dos trabalhadores no retorno às atividades em uma base regular quando foram aliviadas as restrições causadas pela pandemia. Por conseguinte, a criação de listas de verificação para avaliar as condições necessárias à execução de tarefas é importante para fornecer recursos e apoiar os colaboradores para que trabalhem de maneira autônoma e distante de uma base regular. Logo, observa-se que a organização e o acompanhamento de atividades com ferramentas tecnológicas e a elaboração de repositores de conhecimento são práticas utilizadas em um contexto presencial. Contudo, considerando a continuidade de modelos como *home office*, teletrabalho e, principalmente, híbridos, essas intervenções foram intensificadas e aprimoradas, tornando-se práticas permanentes, eficientes e importantes em um ambiente assíncrono e remoto.

Tais intervenções proporcionam um olhar diferenciado sobre as formas tradicionais de trabalho, porque ampliam as possibilidades de organização e acompanhamento de atividades, superando as barreiras de espaço e tempo. Nesse sentido, a gestão por resultados é uma maneira eficiente e produtiva de administrar trabalhadores que estão distantes no espaço e no tempo. Esse modelo exige mudanças e superação das formas tradicionais de trabalho, que normalmente impõem uma supervisão rígida sobre os processos de execução de atividades. Assim, derivadas da operação básica organizar o trabalho, subcategorias que destacam a organização, o controle e o fornecimento de recursos para execução de atividades

devem ser registradas de maneira clara e adequada, juntamente com suas respectivas intervenções.

Em relação à operação básica comunicar e motivar, observa-se a necessidade de intensificação e formalização da subcategoria estabelecer relacionamento. Uma comunicação com foco em fortalecer a relação entre gestor-colaborador precisa ser estruturada adequadamente para consolidar as práticas de trabalho flexível. Essa dinâmica também introduz aprendizado frente aos modelos tradicionais de trabalho, visto que, independentemente do contexto, reforça a confiança nas relações laborais. Nessa perspectiva, a criação de regras aprimora o processo de comunicação, frequentemente assíncrono em um contexto remoto. Assim, a subcategoria definir ferramentas e métodos de comunicação deve ser formalizada e organizada para que esse processo seja desenvolvido de maneira regular e adequada ao regime de trabalho flexível. Sugere-se, pois, a criação de um plano com diretrizes claras, considerando a necessidade de adaptar e estruturar o processo de comunicação ao ambiente assíncrono, em que atuam pessoas distantes geograficamente.

Nesse aspecto, embora a organização de redes colaborativas remotas tenha se consolidado como prática de equipes presenciais, mostra-se relevante em um contexto de trabalho flexível, porque torna a comunicação dinâmica e reduz o impacto do distanciamento físico. Assim, essa intervenção deve ser adequadamente registrada e fomentada pelos gestores, considerando que os colaboradores podem se comunicar de maneira praticamente instantânea, ainda que geograficamente distantes.

O feedback é um mecanismo consolidado para avaliação, ajuste e melhoria de aspectos individuais em um ambiente presencial. No entanto, em contexto de flexibilidade laboral, revela-se importante e necessário, principalmente devido ao distanciamento físico existente entre gestor e colaborador. O feedback digital facilita a regularidade, a aplicação e a abrangência do processo, introduzindo aprendizado e aprimoramentos frente ao formato tradicional. Considerando a organização em estudo, observou-se que ela está começando a migrar para um feedback digital e, mesmo assim, os benefícios dessa prática já podem ser observados. Assim, identificou-se a importância e a necessidade de aumentar essa intervenção, usando ferramentas tecnológicas adequadas.

Por fim, embora as capacitações sejam desenvolvidas em ambientes presenciais, revelam-se importantes também em contextos flexíveis, considerando a

necessidade de se desenvolver as pessoas para que executem tarefas de maneira autônoma e distante de uma base regular. Dessa maneira, observou-se que os gestores constantemente fomentam a produção de conteúdo que capacite os colaboradores a executar atividades em um contexto de trabalho flexível. Essa dinâmica é sustentada por repositores de aprendizado, que se constituem em bibliotecas de conteúdos, frequentemente audiovisuais, que são facilmente acessados de qualquer local e/ou momento, introduzindo aprendizado para gestão do conhecimento em formas tradicionais de trabalho.

Nesse sentido, considerando a necessidade de conhecimentos e capacitações específicas para a execução de atividades distantes de uma base regular, os gestores devem estar sempre avaliando o nível de desenvolvimento da equipe. Logo, planos de capacitações devem ser elaborados, formalizados e revisados constantemente para evitar que a atuação de colaboradores seja prejudicada por déficit de conhecimento. Sendo assim, subcategorias que promovam capacitações, apoio e orientação, derivadas da operação básica desenvolver pessoas, necessitam ser claramente formalizadas e estruturadas.

Como pode ser percebido, foram discutidos 25 *designs patterns* relacionadas por meio da lógica CIMO, contextualizando intervenções e resultados específicos quando aplicadas a operações básicas de gestão em contexto flexível. Identificou-se a importância de registrar, de modo consistente, algumas subcategorias derivadas das operações básicas para um contexto laboral flexível. Nesse aspecto, foram verificadas e apontadas adaptações de operações realizadas em ambientes presenciais para contextos flexíveis, principalmente por intermédio de ferramentas tecnológicas. Esses processos também possibilitaram a observação e o registro de aprendizados em relação às formas tradicionais de trabalho.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A transformação de sistemas de trabalho tradicionais está ocorrendo gradativamente nas organizações. Fatores como alterações políticas, sociais e demográficas afetam significativamente a forma como a força de trabalho é organizada. Associado a isso, fatores tecnológicos modificam a natureza laboral, mudando os locais em que as pessoas trabalham e permitindo que atividades sejam executadas de modo assíncrono. Nessa perspectiva, modelos flexíveis de trabalho, principalmente no que tange a local e tempo laboral, têm ganhado notoriedade frente a empresas e governos. Assim, as atividades laborais estão cada vez mais relacionadas a tecnologias, fatores econômicos e composições de arranjos flexíveis, a partir da flexibilização de diferentes dimensões do trabalho.

Apesar dessa realidade, a crise instaurada pelo vírus SARS-CoV-2 exigiu ações rápidas em relação a práticas de flexibilização do trabalho, devido, principalmente, à exigência de distanciamento social. Durante o período de pandemia, modalidades como home office, teletrabalho e trabalho remoto se tornaram o novo padrão de arranjos laborais.

Em razão disso, observou-se a necessidade de estudos que explorassem práticas, estratégias e políticas para sustentar e ampliar a aplicação de sistemas de trabalho flexível e aprimorar o processo de gestão, beneficiando gestores, trabalhadores e empresas. Desse modo, contempla-se o objetivo geral desta pesquisa, que trata sobre a proposição de prescrições para apoiar o processo de gestão de arranjos de trabalho flexível por meio de um estudo de caso desenvolvido em uma empresa de manufatura.

Entende-se que um apoio organizacional insuficiente e uma gestão inadequada em arranjos de trabalho flexível pode comprometer o desempenho de atividades, reduzir a satisfação e ainda aumentar a rotatividade, o absenteísmo e a tensão psicológica de trabalhadores. Nessa perspectiva, o presente estudo contribui ao identificar e tratar os principais aspectos relacionados a estratégias, práticas e políticas que podem compor um projeto do trabalho flexível em organizações de manufatura.

Logo, sob o ponto de vista prático, esta pesquisa contribui para as empresas ao propor prescrições que visam a aprimorar o processo de gestão do trabalho flexível e a analisar o modo como as políticas organizacionais afetam o desenvolvimento

laboral dos funcionários. Dessa forma, essas prescrições também objetivam compor um projeto de trabalho flexível que suporte o desempenho e a satisfação dos funcionários ao longo da execução das tarefas, permitindo o desenvolvimento de competências organizacionais.

Como contribuição adicional, diante da evidente confusão em relação ao entendimento de modelos laborais flexíveis, principalmente de trabalho remoto, home office e teletrabalho, foi possível esclarecer conceitos e estabelecer aspectos específicos relacionados a cada arranjo. Nessa perspectiva, a pesquisa também elucidou a dinâmica de funcionamento cotidiano de arranjos de trabalho considerados híbridos. Foi possível, pois, explorar e apresentar intervenções que os gestores utilizam para gerir trabalhadores que laboram alguns dias da semana em uma base regular e o restante do tempo em locais de sua escolha. Igualmente, foi possível identificar e apresentar, por meio do questionário de estudo de caso, as percepções dos trabalhadores que atuam em regime de trabalho flexível sobre políticas, práticas e estratégias adotadas no gerenciamento dessa modalidade.

Não obstante, o crescente interesse em formas flexíveis de trabalho e o progressivo uso desse formato têm apresentado desafios para os gestores. Dessa forma, as pesquisas também devem contribuir para aperfeiçoar o processo de gestão e projetos do trabalho que sustentem a transformação laboral. Destarte, atende-se ao objetivo específico desta pesquisa que trata sobre a identificação de práticas, estratégias e políticas para gerir trabalhadores em regime de trabalho flexível.

Como contribuição teórica e prática aos gestores, este estudo elucidou algumas limitações sobre percepções relacionadas a arranjos de trabalho flexível a partir de um estudo de caso em profundidade, extraindo conclusões por meio de processo empírico. Assim, foi possível abordar visões que motivam e facilitam o processo de gestão da flexibilização laboral. Nesse sentido, a pesquisa contribui propondo vinte e cinco prescrições que permitem projetar e gerir o trabalho flexível, considerando as percepções dos gestores e as principais práticas e estratégias adotadas para administrar esse tipo de modelo laboral.

Dessa maneira, destaca-se a importância do desenvolvimento de abordagens gerenciais que sejam sincronizadas aos novos modelos laborais. Com isso, contempla-se o objetivo específico de propor prescrições com base em composições das abordagens utilizadas para gerir trabalhadores em regime de trabalho flexível.

Nesse sentido, a introdução e a expansão de novas tecnologias de informação e comunicação evidenciam a necessidade de pesquisas que tratem os efeitos desses fatores na gestão dos trabalhadores. Percebe-se, pois, a necessidade de compreender o modo mais adequado de introduzir ferramentas tecnológicas aos processos de gestão.

Complementarmente, o presente estudo contribui sob o ponto de vista teórico e prático, analisando, por meio de um estudo de caso, a dinâmica diária do uso de tecnologias no processo de gerenciamento do trabalho flexível. Com isso, foi possível identificar e apresentar o funcionamento eficiente de ferramentas tecnológicas aplicadas ao processo de gestão de arranjos de home office e teletrabalho.

No que tange a um contexto de crise, observou-se que as empresas tiveram que elaborar às pressas políticas formalizadas de home office e teletrabalho, prestar apoio técnico, auxiliar funcionários na definição dos limites entre trabalho e vida pessoal e estabelecer claramente demandas, responsabilidades e indicadores de desempenho. Logo, aponta-se a importância de verificar os comportamentos específicos das lideranças nesse contexto de exigências únicas.

Sendo assim, esta pesquisa contribui examinando e identificando experiências, práticas e estratégias de gestão que foram adotadas durante o cenário pandêmico, integrando-as a uma proposta de projeto de trabalho adaptado ao contexto contemporâneo e futuro. Nessa perspectiva, entende-se que o presente trabalho contribuiu para a sustentação empírica e para o avanço da teoria existente.

Observa-se, também, que a pesquisa tem relevância acadêmica, visto que foram identificadas, na literatura, lacunas e fragmentações sobre gestão de modelos flexíveis de trabalho. Nesse sentido, os resultados podem proporcionar avanços ao conhecimento científico acerca do tema, uma vez que as prescrições apresentadas são embasadas no conhecimento empírico explorado por meio de um estudo de caso aprofundado. Assim, há contribuição para o debate acadêmico em relação ao modo mais adequado de gerir trabalhadores em contexto de trabalho flexível.

Apesar das contribuições relacionadas anteriormente, a realização deste trabalho apresentou limitações. A aplicação dos roteiros de entrevista do protocolo de estudo de caso revelou-se excessivamente extensa. Outra limitação se refere a abordagens relacionadas aos funcionários. Embora a percepção dos colaboradores tenha sido contemplada na pesquisa, devido ao foco no processo de gestão e à extensão do tema abordado, não foi possível aprofundar aspectos da administração

que impactam os trabalhadores. Logo, sugere-se, como trabalho futuro, investigação orientada a como os aspectos da gestão afetam o desenvolvimento de atividade e desempenho dos funcionários. Dessa maneira, também há a necessidade de estudos que aprofundem como as estratégias, práticas e políticas aplicadas ao trabalho flexível afetam as interdependências na empresa.

Por fim, considerando a expansão de modelos de trabalho flexível como home office e teletrabalho e o impacto desses formatos na vida diária de gestores e trabalhadores, esta pesquisa sugere ao caso estudado, definir de maneira clara as modalidades de trabalho flexível possíveis de serem praticadas e seus respectivos aspectos. Assim como, deve-se orientar os gestores sobre como proceder em relação à composição de arranjos de trabalho flexível na empresa. A organização também deve reforçar os aspectos positivos da flexibilidade laboral que contribuem para sua estratégia, como ampliação de fronteiras para recrutamento, retenção de talentos, redução de rotatividade, satisfação e engajamento de funcionários.

Nesse sentido, com base nas prescrições apresentadas, sugere-se que sejam elaborados materiais orientativos e capacitações, visando a introduzir práticas e estratégias padronizadas para uma gestão eficaz e sustentável de arranjos de trabalho flexível. Da mesma forma, também devem ser padronizadas ferramentas tecnológicas e realizadas capacitações para treinar gestores e trabalhadores a usá-las. Dessa maneira, pode-se compor um projeto de trabalho que contribua para o progresso da empresa, aprimore o processo de gestão, desenvolva as pessoas e harmonize as relações laborais que, regularmente, se estabelecem de modo assíncrono e fisicamente distantes.

## REFERÊNCIAS

- ALREEMY, Ziad et al. Critical success factors (CSFs) for information technology governance (ITG). *International Journal of Information Management*, [s. l.], v. 36, n. 6, p. 907-916, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.05.017>.
- AN, Na et al. Member selection of telework teams: A network fuzzy management experiment. *Fifth International Conference on Fuzzy Systems and Knowledge Discovery*, 2008, [s. l.], v. 5, p. 193-197, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1109/FSKD.2008.180>.
- AVDIU, Besart; NAYYAR, Gaurav. When Face-to-Face Interactions Become an Occupational Hazard: Jobs in the Time of COVID-19. *World Bank Policy Research Working Paper*, [s. l.], v. 9240, p. 1-13, 2020. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=3599547>.
- AVOLIO, Bruce J. *et al.* E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *Leadership Quarterly*, [s. l.], v. 25, n. 1, p. 105-131, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>.
- BAKER, Paul M.A.; MOON, Nathan W.; WARD, Andrew C. Virtual exclusion and telework: Barriers and opportunities of technocentric workplace accommodation policy. *Work*, [s. l.], v. 27, n. 4, p. 421-430, 2006.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. 1. ed. São Paulo Edições 70: Almedina Brasil, 2016.
- BARGSTED, Mariana; RAMÍREZ-VIELMA, Raúl; YEYES, Jesús. Professional self-efficacy and job satisfaction: The mediator role of work design. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, [s. l.], v. 35, n. 3, p. 157-163, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.5093/jwop2019a18>.
- BARUCH, Yehuda. Baruch-2000-New\_Technology,\_Work\_and\_Employment Qualis A1 muito importante. *New Technology, Work and Employment (Print)*, [s. l.], v. 15, n. 1, p. 34-49//, 2000.
- BATISTA, Alessandra Duarte *et al.* A Gestão do Conhecimento em modelos de trabalho flexível: Expectativas da geração Y. *Espacios*, [s. l.], v. 38, n. 18, p. 1-14, 2017.
- BEAUREGARD, T. Alexandra; BASILE, Kelly A.; CANONICO, Esther. Telework: Outcomes and facilitators for employees. [S. l.: s. n.], 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1017/9781108649636.020>.
- BÉLANGER, France; ALLPORT, Christopher D. Collaborative technologies in knowledge telework: An exploratory study. *Information Systems Journal*, [s. l.], v. 18, n. 1, p. 101-121, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2007.00252.x>.
- BÉLANGER, France; WATSON-MANHEIM, Mary Beth; SWAN, Bret R. A multi-level socio-technical systems telecommuting framework. *Behaviour and Information Technology*, [s. l.], v. 32, n. 12, p. 1257-1279, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/0144929X.2012.705894>.

BELZUNEGUI-ERASO, Angel; ERRO-GARCÉS, Amaya. Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, [s. l.], n. 12, p. 1-18, 2020. Disponível em: <https://www.mdpi.com/706122>.

BENO, Michal. **Managing telework from an Austrian manager's perspective**. [S. l.]: Springer International Publishing, 2018. ISSN 21945357.v. 745 Disponível em: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-77703-0\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-77703-0_2).

BENTLEY, T. A. *et al.* The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. **Applied Ergonomics**, [s. l.], v. 52, p. 207-215, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>.

BERGUM, Svein. Management at a distance is not uniform - Variations in management of remote employees in a geographically distributed public organisation. 2008 IEEE International Technology Management Conference, ICE, [s. l.], 2008.

BRYNJOLFSSON, Erik *et al.* COVID-19 and remote work: An early look at US data. NBER Working Paper, [s. l.], p. 1–23, 2016.

CARILLO, Kevin *et al.* Adjusting to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, [s. l.], v. 00, n. 00, p. 1-20, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1829512>.

CARROLL, Noel; CONBOY, Kieran. Normalising the “new normal”: Changing tech-driven work practices under pandemic time pressure. **International Journal of Information Management**, [s. l.], v. 55, n. June, p. 102186, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102186>.

CASCIO, Wayne F.; MONTEALEGRE, Ramiro. How Technology Is Changing Work and Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, [s. l.], v. 3, n. June, p. 349-375, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352>.

CHEESE, Peter. A flexible working future – the opportunities and challenges. In: NORGATE, Sarah H.; COOPER, Cary L. (org.). *Flexible Work: Designing Our Healthier Future Lives*. Abingdon, Oxon: Routledge, 2020. p. 9-32.

CHONG, Sin Hui; HUANG, Yi; CHANG, Chu Hsiang (Daisy). Supporting interdependent telework employees: A moderated-mediation model linking daily COVID-19 task setbacks to next-day work withdrawal. *Journal of Applied Psychology*, [s. l.], v. 105, n. 12, p. 1408-1422, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/apl0000843>.

CHOUDHARY, Supriya. A theoretical framework on flexible work schedules. **Intern. Journal of Academic Research and Development**, [s. l.], v. 1, n. 10, p. 8-14, 2016.

CIPD. UK Working Lives 2019. UK Working Lives 2019, [s. l.], 2019. Disponível em: [https://www.cipd.co.uk/Images/uk-working-lives-2019-v1\\_tcm18-58585.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/uk-working-lives-2019-v1_tcm18-58585.pdf).

CLOUTIER, Anika; BURLING, Julian. Leadership in flexible work systems. *In: FLEXIBLE WORK: DESIGNING OUR HEALTHIER FUTURE LIVES*. [S. l.]: ROUTLEDGE JOURNALS, TAYLOR & FRANCIS LTD, 2020. p. 79-97.

COOPER, Cecily D.; KURLAND, Nancy B. Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, [s. l.], v. 23, n. SPEC. ISS., p. 511-532, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/job.145>.

CORDERY, John; PARKER, Sharon K. WORK ORGANIZATION. In: THE OXFORD HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT H. New York: Oxford University Press Inc., 2007. p. 187-209.

COSTA, Eric; SOARES, António Lucas; DE SOUSA, Jorge Pinho. Exploring the CIMO-Logic in the Design of Collaborative Networks Mediated by Digital Platforms. **IFIP Advances in Information and Communication Technology**, [s. l.], v. 534, p. 266–277, 2018. Disponível em: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-99127-6\\_23](https://doi.org/10.1007/978-3-319-99127-6_23).

CRANDALL, William; GAO, Longge. An Update on Telecommuting: Review and Prospects for Emerging Issues. *S.A.M. Advanced Management Journal*, [s. l.], v. 70, n. 3, p. 30-37, 2005.

DAHLSTROM, Timothy R. Telecommuting and leadership style. **Public Personnel Management**, [s. l.], v. 42, n. 3, p. 438-451, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0091026013495731>.

DELANOEIJE, Joni; VERBRUGGEN, Marijke; GERMEYS, Lynn. Boundary role transitions: A day-to-day approach to explain the effects of home-based telework on work-to-home conflict and home-to-work conflict. *Human Relations*, [s. l.], v. 72, n. 12, p. 1843-1868, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0018726718823071>.

DENYER, David; TRANFIELD, David; VAN AKEN, Joan Ernst. Developing design propositions through research synthesis. **Organization Studies**, [s. l.], v. 29, n. 3, p. 393-413, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0170840607088020>.

DERKS, Daantje et al. Work-related smartphone use, work–family conflict and family role performance: The role of segmentation preference. **Human Relations**, [s. l.], v. 69, n. 5, p. 1045-1068, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0018726715601890>.

DICKSON, Keith; CLEAR, Fintan. Management issues in the adoption of telework amongst SMEs in Europe. **Portland International Conference on Management of Engineering and Technology**, [s. l.], v. 4, p. 1703-1708, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1109/PICMET.2006.296745>.

DIGGELEN, Wouter van; OVERDIJK, Maarten. Grounded design: Design patterns as the link between theory and practice. *Computers in Human Behavior*, [s. l.], v. 25, n. 5, p. 1056-1066, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2009.01.005>.

DONNELLY, Noelle; PROCTOR-THOMSON, Sarah B. Disrupted work: Home-based teleworking (HbTW) in the aftermath of a natural disaster. *New Technology, Work and Employment*, [s. l.], v. 30, n. 1, p. 47-61, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/ntwe.12040>.

DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel P.; ANTUNES, José A. V. J. **Design science research**: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia. Porto Alegre:

Bookman, 2015.

DRUCKER, Peter F. **PRÁTICA DA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**. Primeira Ed. São Paulo: [s. n.], 1981. Disponível em: <https://doi.org/10.4324/9780203176443-27>.

DRUCKER, Peter F. O novo desafio da produtividade. **Harvard Business Review**, nov-dez, 1991. Disponível em: <https://hbr.org/1991/11/the-new-productivity-challenge?language=pt>.

DRUCKER, Peter F. **MANAGEMENT Tasks, Responsibilities, Practices**. New York: Transaction Publishers, 2007.

EMERALD. Finding a balance: Investigating direct and indirect effects of flexible working on return on labour. **Human Resource Management International Digest**, [s. l.], v. 27, n. 7, p. 48-50, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/HRMID-08-2019-0206>.

ENGLE, Samuel; STROMME, John; ZHOU, Anson. Staying at Home: Mobility Effects of COVID-19. *SSRN Electronic Journal*, [s. l.], 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3565703>.

EYCK, Kim Van. Flexibilizing Employment : An Overview. **International Labour Office**, [s. l.], n. 41, p. 1-49, 2003.

FALOTICO, Rosa; QUATTO, Piero. Fleiss' kappa statistic without paradoxes. **Quality and Quantity**, [s. l.], v. 49, n. 2, p. 463-470, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11135-014-0003-1>.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. 10 Ed.ed. São Paulo: EDITORA ATLAS S.A., 1990.

FELDMAN, Daniel C.; GAINEY, Thomas W. Patterns of telecommuting and their consequences: Framing the research agenda. *Human Resource Management Review*, [s. l.], v. 7, n. 4, p. 369-388, 1997. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(97\)90025-5](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(97)90025-5).

FONNER, Kathryn L.; STACHE, Lara C. All in a day's work, at home: Teleworkers' management of micro role transitions and the work-home boundary. *New Technology, Work and Employment*, [s. l.], v. 27, n. 3, p. 242-257, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00290.x>.

FROLICK, Mark N.; WILKES, Ronald B.; URWILER, Robert. Telecommuting as a workplace alternative: an identification of significant factors in American firms' determination of work-at-home policies. *Journal of Strategic Information Systems*, [s. l.], v. 2, n. 3, p. 206-220, 1993. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0963-8687\(93\)90028-9](https://doi.org/10.1016/0963-8687(93)90028-9).

GALBRAITH, Jay; DOWNEY, Diane; KATES, Amy. Projeto de organizações dinâmicas: um guia prático para líderes de todos os níveis. Porto Alegre: Bookman, 2011.



GAUR, Bhawna; BASHIR, Raeesa; SANGHVI, Bhoomi. An AI based training framework for Telecommuting Employees to combat perennial skill shortages post pandemic. **Proceedings of 2021 2nd International Conference on Intelligent Engineering and Management, ICIEM 2021**, [s. l.], p. 171-176, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1109/ICIEM51511.2021.9445329>.

GEORGANAS, Sotiris. Mobile data shows which European countries took lockdown seriously. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://theconversation.com/mobile-data-shows-which-european-countries-took-lockdown-seriously-138758>. Acesso em: 21 dez. 2020.

GOLDEN, Timothy D.; FROMEN, Allan. Does it matter where your manager works? comparing managerial work mode (traditional, telework, virtual) across subordinate work experiences and outcomes. *Human Relations*, [s. l.], v. 64, n. 11, p. 1451-1475, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0018726711418387>.

GOLDEN, Timothy D.; GAJENDRAN, Ravi S. Unpacking the Role of a Telecommuter's Job in Their Performance: Examining Job Complexity, Problem Solving, Interdependence, and Social Support. *Journal of Business and Psychology*, [s. l.], v. 34, n. 1, p. 55-69, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9530-4>.

GOLDEN, Timothy D.; VEIGA, John F.; SIMSEK, Zeki. Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home? *Journal of Applied Psychology*, [s. l.], v. 91, n. 6, p. 1340-1350, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1340>.

GORDON, Gil E. Telecommuting: Planning for a new work environment. *Journal of Information Systems Management*, [s. l.], v. 3, n. 3, p. 37-44, 1986. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/07399018608965256>

GRANT, Adam M.; PARKER, Sharon K. Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives. *Academy of Management Annals*, [s. l.], v. 3, n. 1, p. 317-375, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/19416520903047327>.

GRIFFITH, Terri L. *et al.* Field study of complements to supervisory leadership in more and less flexible work settings. **Journal of Organization Design**, [s. l.], v. 7, n. 1, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/s41469-018-0034-5>.

GROEN, Bianca A.C. *et al.* Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. **European Management Journal**, [s. l.], v. 36, n. 6, p. 727-735, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.007>.

HARRINGTON, Susan J.; RUPPEL, Cynthia P. Telecommuting: A test of trust, competing values, and relative advantage. **IEEE Transactions on Professional Communication**, [s. l.], v. 42, n. 4, p. 223-239, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.1109/47.807960>.

HARVARD UNIVERSITY. Flexwork Policy and Guidelines. [s. l.], p. 1-25, 2021.

HE, Bin *et al.* Management performance of telework teams based on experimental

methods. 2009 Chinese Control and Decision Conference, CCDC, [s. l.], p. 5943–5948, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1109/CCDC.2009.5195265>

HISLOP, Donald; AXTELL, Carolyn; DANIELS, Kevin. The Challenge of Remote Working. **The Oxford Handbook of Personnel Psychology**, [s. l.], p. 1-25, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199234738.003.0024>.

HUMPHREY, Stephen E.; NAHRGANG, Jennifer D.; MORGESON, Frederick P. Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature. *Journal of Applied Psychology*, [s. l.], v. 92, n. 5, p. 1332-1356, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>.

HYEJUNG, Lee; PARK, Jun-Gi. Work Design Characteristics of Mobile- Intensive Workers: Implications for Future Work Design. **The Impact of ICT on Work. Springer, Singapore.**, [s. l.], p. 175-193, 2016. Disponível em: [https://doi.org/10.1007/978-981-287-612-6\\_9](https://doi.org/10.1007/978-981-287-612-6_9).

ILLEGEMS, Viviane; VERBEKE, Alain. Telework: What does it mean for management? **Long Range Planning**, [s. l.], v. 37, n. 4, p. 319-334, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2004.03.004>.

ILO. COVID-19: Guidance for labour statistics data collection: Defining and measuring remote work, telework, work at home and home-based work. ILO technical note, [s. l.], p. 14, 2020. Disponível em: [https://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/publications/WCMS\\_747075/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/publications/WCMS_747075/lang--en/index.htm).

JOHNSTON, Robert; BRANDON-JONES, Alistair; SLACK, Nigel. *Administração da Produção*. 8 ed.ed. São Paulo: Atlas, 2018.

KARLSSON, Christer. *Research Methods for Operations Management*. Second Edied. [S. l.]: Routledge, 2016.

KATZ, Adolph I. The management, control, and evaluation of a telecommuting project: A case study. *Information and Management*, [s. l.], v. 13, n. 4, p. 179-190, 1987. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0378-7206\(87\)90055-3](https://doi.org/10.1016/0378-7206(87)90055-3).

KELLY, Erin L.; KALEV, Alexandra. Managing flexible work arrangements in US organizations: Formalized discretion or “a right to ask”. **Socio-Economic Review**, [s. l.], v. 4, n. 3, p. 379-416, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/ser/mwl001>.

KLINDŽIĆ, Maja; MARIĆ, Matija. Flexible work arrangements and organizational performance – The difference between employee and employer--driven practices. **Drustvena Istrazivanja**, [s. l.], v. 28, n. 1, p. 89-108, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.5559/di.28.1.05>.

KNIGHT, Caroline; PARKER, Sharon K. How work redesign interventions affect performance: An evidence-based model from a systematic review. *Human Relations*, [s. l.], v. 74, n. 1, p. 69-104, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0018726719865604>.

KNOESEN, Henri; SEYMOUR, Lisa F. Examining the Effect of Experience on

Managers' Attitudes Towards Telework During COVID. In: THE ROLE OF E-BUSINESS DURING THE TIME OF GRAND CHALLENGES. [S. l.: s. n.], 2021. p. 32-47.

KOHNTOPP, Thomas; MCCANN, Jack. Leadership in Virtual Organizations: Influence on Workplace Engagement. In: THE PALGRAVE HANDBOOK OF WORKPLACE WELL-BEING. [S. l.: s. n.], 2021. p. 239-264. Disponível em: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-30025-8\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-030-30025-8_12).

KOSSEK, Ellen Ernst et al. Line Managers' Rationales for Professionals' Reduced-Load Work in Embracing and Ambivalent Organizations. *Human Resource Management*, [s. l.], v. 55, n. 1, p. 143-171, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/hrm.21722>.

KOSSEK, Ellen Ernst; LAUTSCH, Brenda A.; EATON, Susan C. Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, [s. l.], v. 68, n. 2, p. 347-367, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.07.002>.

KOWALSKI, Kellyann Berube; SWANSON, Jennifer Ann. Critical success factors in developing teleworking programs. *Benchmarking*, [s. l.], v. 12, n. 3, p. 236-249, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/14635770510600357>.

KRAMER, Amit; KRAMER, Karen Z. The potential impact of the Covid-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility. *Journal of Vocational Behavior*, [s. l.], v. 119, n. May, p. 1-4, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103442>.

KRIPPENDORFF, Klaus. Content analysis : an introduction to its methodology. 2. ed. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc., 2004. ISSN 01631829. Disponível em: <https://doi.org/10.1103/PhysRevB.31.3460>.

KUBO. Conhecimento Corporativo descomplicado (Site). Disponível em: <https://www.kubolms.com.br/>. Acesso em: set. 2022.

KURLAND, Nancy B; BAILEY, Diane E. Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, [s. l.], v. 28, p. 53-68, 1999.

LANDIS, J Richard; KOCH, Gary G. Landis and Koch 1977\_agreement of categorical data. *Biometrics*, [s. l.], v. 33, n. 1, p. 159-174, 1977.

LAUTSCH, Brenda A.; KOSSEK, Ellen Ernst; EATON, Susan C. Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. **Human Relations**, [s. l.], v. 62, n. 6, p. 795-827, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0018726709104543>.

LEE, Byron Y.; DEVOE, Sanford E. Flextime and Profitability. **Industrial Relations**, [s. l.], v. 51, n. 2, p. 298-316, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2012.00678.x>.

LENGEN, Julia Christine *et al.* Social isolation among teleworkers in the context of the COVID-19 pandemic: Indications for organising telework with respect to social

needs. **Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie**, [s. l.], v. 71, n. 2, p. 63-68, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s40664-020-00410-w>.

LEWIS, Suzan. Flexible Working Arrangements: Implementation, outcomes, and management. **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, [s. l.], v. 18, p. 1-28, 2003.

MAGNAVITA, Nicola; TRIPEPI, Giovanni; CHIORRI, Carlo. Telecommuting, Off-Time Work, and Intrusive Leadership in Workers' Well-Being. **International Journal of Environmental Research and Public Health** 2021, Vol. 18, Page 3330, [s. l.], v. 18, n. 7, p. 3330, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/IJERPH18073330>. Acesso em: 17 out. 2021.

MAXWELL, Joseph A. Qualitative research design : an interactive approach. 3rd ed.ed. Thousand Oaks, California: SAGE Publications Inc., 2013.

MAYO, Margarita et al. Why some firms adopt telecommuting while others do not: A contingency perspective. *Human Resource Management*, [s. l.], v. 48, n. 6, p. 917-939, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/hrm.20322>.

MCCARTHY, Alma et al. Remote working during COVID-19: Ireland's national survey initial report. National University of Ireland Galway, Whitaker Institute and Western Development Commission, [s. l.], 2020. Disponível em: <http://whitakerinstitute.ie/project/covid-19-remote-working-employee-pulse-survey/>.

MEDEIROS, Maurício Z. *et al.* Vaccine innovation model: A technology transfer perspective in pandemic contexts. **Vaccine**, [s. l.], v. 40, n. 33, p. 4748-4763, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.vaccine.2022.06.054>.

MEDINA-RODRÍGUEZ, C. E. et al. Decision management in the telework context: Trends, challenges and implications. Proceedings of the International Conference on e-Learning, ICEL, [s. l.], v. 2020-Decem, p. 307-311, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1109/econf51404.2020.9385494>.

MESSENGER, Jon C.; GSCHWIND, Lutz. Three generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office. *New Technology, Work and Employment*, [s. l.], v. 31, n. 3, p. 195-208, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/ntwe.12073>.

MESSENGER, Jon. Working Time and the Future of Work. **International Labour Office - The Future of Work Research Paper Series**, [s. l.], v. 6, p. 1-44, 2018. Disponível em: [https://www.ilo.org/global/topics/future-of-work/publications/research-papers/WCMS\\_649907/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/future-of-work/publications/research-papers/WCMS_649907/lang--en/index.htm).

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. *Production*, [s. l.], v. 17, n. 1, p. 216-229, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0103-65132007000100015>.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes**: estrutura em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MITAL, K. M. Flexible work options and value creation. **Global Journal of Flexible**

**Systems Management**, [s. l.], v. 11, n. 4, p. 25-34, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/bf03396592>.

MITEV, Nathalie *et al.* Introduction: New Ways of Working, Organizations and Organizing in the Digital Age. *In: NEW WAYS OF WORKING ORGANIZATIONS AND ORGANIZING IN THE DIGITAL AGE*. [S. l.: s. n.], 2021. p. 1-8. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-61687-8>.

MORANDI, Maria Isabel Wolf Motta; CAMARGO, Luis Felipe Riehs. Revisão sistemática da literatura. *In: DESIGN SCIENCE RESEARCH: MÉTODO DE PESQUISA PARA AVANÇO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA*. Porto Alegre: Bookman, 2015. p. 141-172.

NAGEL, Lisa. The influence of the COVID-19 pandemic on the digital transformation of work. *International Journal of Sociology and Social Policy*, [s. l.], v. 40, n. 9-10, p. 861–875, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJSSP-07-2020-0323>

NAYAK, Suchismita; PANDIT, Debapratim. Potential of telecommuting for different employees in the Indian context beyond COVID-19 lockdown. *Transport Policy*, [s. l.], v. 111, n. July, p. 98–110, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2021.07.010>.

NILLES, Jack M. *Managing Telework: Strategies for Managing the Virtual Workforc*. 1st. ed. [S. l.]: WILEY, 1998.

NURMI, Niina; HINDS, Pamela J. Work Design for Global Professionals: Connectivity demands, connectivity behaviors, and their effects on psychological and behavioral outcomes. *Organization Studies*, [s. l.], v. 41, n. 12, p. 1697-1724, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0170840620937885>.

OAKMAN, Jodi *et al.* A rapid review of mental and physical health effects of working at home: how do we optimise health? **BMC Public Health**, [s. l.], v. 20, n. 1, p. 1-14, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/s12889-020-09875-z>.

OFFSTEIN, Evan H.; MORWICK, Jason M.; KOSKINEN, Larry. Making telework work: leading people and leveraging technology for competitive advantage. *Strategic HR Review*, [s. l.], v. 9, n. 2, p. 32-37, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/14754391011022244/FULL/PDF>.

OLDHAM, Greg R.; FRIED, Yitzhak. Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, [s. l.], v. 136, p. 20-35, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.05.002>.

OLSON, Margrethe H. New Information Technology and Organizational Culture. *MIS Quarterly*, [s. l.], v. 6, p. 71-92, 1982. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/248992>.

PARK, Seejeen; CHO, Yoon Jik. Does telework status affect the behavior and perception of supervisors? Examining task behavior and perception in the telework context. *International Journal of Human Resource Management*, [s. l.], v. 0, n. 0, p. 1-26, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1777183>.

PARKER, S K; VAN DEN BROECK, A; HOLMAN, D. Work design influences: A

synthesis of multilevel factors that affect the design of jobs. *Academy of Management Annals*, UWA Business School, University of Western Australia, Australia, v. 11, n. 1, p. 267–308, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0054>

PARKER, Sharon K.; GROTE, Gudela. Automation, Algorithms, and Beyond: Why Work Design Matters More Than Ever in a Digital World. *Applied Psychology*, [s. l.], v. 0, n. 0, p. 1-45, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/apps.12241>.

PEARLSON, Keri E.; SAUNDERS, Carol S. There's no place like home; Managing telecommuting paradoxes. **Academy of Management Executive**, [s. l.], v. 15, p. 117-128, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/AME.2001.4615008>.

PÉREZ, M. P.; SÁNCHEZ, A. M.; DE LUIS CARNICER, M. P. Benefits and barriers of telework: Perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. **Technovation**, [s. l.], v. 22, n. 12, p. 775-783, 2002. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(01\)00069-4](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(01)00069-4).

PETERS, Pascale; BATENBURG, Ronald. Telework adoption and formalisation in organizations from a knowledge transfer perspective. **International Journal of Work Innovation**, [s. l.], v. 1, n. 3, p. 251-270, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1504/IJWI.2015.074169>.

POULSEN, Signe; IPSEN, Christine. In times of change: How distance managers can ensure employees' wellbeing and organizational performance. *Safety Science*, [s. l.], v. 100, p. 37-45, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.05.002>.

PRODANOVA, Jana; KOCAREV, Ljupco. Employees' dedication to working from home in times of COVID-19 crisis. *Management Decision*, [s. l.], 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/MD-09-2020-1256>.

RICHARDSON, Julia. Managing flexworkers: Holding on and letting go. *Journal of Management Development*, [s. l.], v. 29, n. 2, p. 137-147, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/02621711011019279>.

ROBSON, Colin; MCCARTAN, Kieran. REAL WORLD RESEARCH: A Resource for Users of Social Research Methods in Applied Settings. Fourth Edied. [S. l.]: John Wiley & Sons Ltd Copyright, 2016.

ROHDE, Markus et al. Grounded Design-a praxeological IS research perspective. *Journal of Information Technology*, [s. l.], v. 32, n. 2, p. 163-179, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/jit.2016.5>.

RUDOLPH, Cort W. *et al.* Pandemics: Implications for research and practice in industrial and organizational psychology. **Industrial and Organizational Psychology**, [s. l.], v. 14, n. 1-2, p. 1-35, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1017/iop.2020.48>.

SAVIĆ, Dobrica. COVID-19 and work from home: Digital transformation of the workforce. [S. l.: s. n.], 2020.

SCHALL, Mark C.; CHEN, Peter. Evidence-Based Strategies for Improving

Occupational Safety and Health Among Teleworkers During and After the Coronavirus Pandemic. **Human Factors**, [s. l.], 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0018720820984583>.

SIHA, Samia M.; MONROE, Richard W. Telecommuting's past and future: A literature review and research agenda. *Business Process Management Journal*, [s. l.], v. 12, n. 4, p. 455-482, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/14637150610678078/FULL/HTML>.

SILVA-C, Alejandro; MONTOYA R, Iván A.; VALENCIA A, Jhoany A. The attitude of managers toward telework, why is it so difficult to adopt it in organizations? **Technology in Society**, [s. l.], v. 59, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2019.04.009>.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 8. ed.ed. São Paulo: [s. n.], 2018.

SMITH, Alan D. Telecommuting and the management of the human moment. [S. l.: s. n.], 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.4018/978-1-59904-893-2>.

SMITH, Natalie; MCDONALD, Paula. Facilitating sustainable professional part-time work: A question of design? **Journal of Management and Organization**, [s. l.], v. 22, n. 2, p. 205-223, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.27>.

SONNENTAG, Sabine; BINNEWIES, Carmen; MOJZA, Eva J. "Did You Have A Nice Evening?" A Day-Level Study on Recovery Experiences, Sleep, and Affect. *Journal of Applied Psychology*, [s. l.], v. 93, n. 3, p. 674-684, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.674>.

SORENSEN, G *et al.* The future of research on work, safety, health and wellbeing: A guiding conceptual framework. **Social Science and Medicine**, Dana-Farber Cancer Institute, Boston, MA, United States, v. 269, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2020.113593>.

SPREITZER, Gretchen M. Leadership in the Virtual Workplace. In: CHOWDHURY, Subir (org.). *Next Generation Business Handbook: New Strategies from Tomorrow's Thought Leaders*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons Inc., 2004. p. 159-173. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/9780470172223>.

SPREITZER, Gretchen M.; CAMERON, Lindsey; GARRETT, Lyndon. Alternative Work Arrangements: Two Images of the New World of Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, [s. l.], v. 4, p. 473-499, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113332>.

STILES, Jonathan. Strategic niche management in transition pathways: Telework advocacy as groundwork for an incremental transformation. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, [s. l.], v. 34, p. 139-150, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.eist.2019.12.001>.

STOKER, Janka I.; GARRETSEN, Harry; LAMMERS, Joris. Leading and Working From Home in Times of COVID-19: On the Perceived Changes in Leadership Behaviors. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, [s. l.], p. 1-11, 2021.

Disponível em: <https://doi.org/10.1177/15480518211007452>.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. Pesquisa Qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. 2. ed.ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SUH, Ayoung ; Jumin Lee. Understanding teleworkers' on job satisfaction. Internet Research, [s. l.], n. Unit 07, p. 1-5, 2017.

TAN-SOLANO, Margaret; KLEINER, Brian H. Effects of telecommuting on organisational behaviour. Management Research News, [s. l.], v. 24, n. 3-4, p. 123–126, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/01409170110782720>.

TAPASCO-ALZATE, Omar A.; GIRALDO-GARCÍA, Jaime A. Association between administrative positions of managers and their disposition to adopt teleworking. Informacion Tecnologica, [s. l.], v. 31, n. 1, p. 149-160, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000100149>.

TERKAMO-MOISIO, Anja *et al.* Towards remote leadership in health care: Lessons learned from an integrative review. **Journal of Advanced Nursing**, [s. l.], p. 1-14, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jan.15028>.

TIETZE, Susanne; NADIN, Sara. The psychological contract and the transition from office-based to home-based work. Human Resource Management Journal, [s. l.], v. 21, n. 3, p. 318-334, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00137.x>.

THOMPSON, James D. **Organizations in action** : social science bases of administrative theory. 1 ed.ed. New York: Routledge, 2017.

TOWNSEND, Keith; MCDONALD, Paula; CATHCART, Abby. Managing flexible work arrangements in small not-for-profit firms: the influence of organisational size, financial constraints and workforce characteristics. **International Journal of Human Resource Management**, [s. l.], v. 28, n. 14, p. 2085-2107, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1136671>.

TURBAN, Efraim; WANG, Pien. Telecommuting Management: A Comprehensive Overview. Human Systems Management, [s. l.], v. 14, n. 3, p. 227–238, 1995. Disponível em: <https://doi.org/10.3233/HSM-1995-14306>.

TURETKEN, OZGUR *et al.* An Empirical Investigation of the Impact of Individual and Work Characteristics on Telecommuting Success. IEEE Transactions on Professional Communication, [s. l.], v. 54, n. 1, p. 56-67, 2011.

USHER, Kim; BHULLAR, Navjot; JACKSON, Debra. Life in the pandemic: Social isolation and mental health. Journal of Clinical Nursing, [s. l.], v. 29, n. 15–16, p. 2756-2757, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jocn.15290>.

VERSEY, H. Shellae. Managing work and family: Do control strategies help? Developmental Psychology, [s. l.], v. 51, n. 11, p. 1672-1681, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/a0039607>.



- VILARINHO, Karina Pereira Bastos; PASCHOAL, Tatiane; DEMO, Gisela. Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? *Revista do Serviço Público*, [s. l.], v. 72, n. 1, p. 133-162, 2021. Disponível em: <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/4938>
- VON GAUDECKER, Hans-Martin et al. Labour Supply in the Early Stages of the COVID-19 Pandemic: Empirical Evidence on Hours, Home Office, and Expectations. *SSRN Electronic Journal*, [s. l.], n. 131, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3579251>.
- VOSS, Chris; TSIKRIKTSIS, Nikos; FROHLICH, Mark. Case research in operations management. *International Journal of Operations and Production Management*, [s. l.], v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/01443570210414329>.
- WAIZENEGGER, Lena et al. An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, [s. l.], v. 29, n. 4, p. 429-442, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1800417>.
- WALKER, Patrick GT T et al. Report 12: TheThe Global Impact of COVID-19 and Strategies for Mitigation and Suppression. Imperial College COVID-19 Response Team, [s. l.], v. March, n. June, p. 19, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.25561/77735%0Ahttps://doi.org/10.25561/77735%0Ahttps://doi.org/10.25561/77735>.
- WANG, Bin et al. Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. In: , 2020. *Applied Psychology*. [S. l.]: Blackwell Publishing Ltd, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/apps.12290>.
- WATAD, Mahmoud M. Managing distributed workforce in a telework environment. *Association for Information Systems - Proceedings of the Fifth Americas Conference on Information Systems (Amcis 1999)*, [s. l.], p. 447-449, 1999.
- WATAD, Mahmoud M.; WILL, Peter C. Telecommuting and organizational change: A middle-managers' perspective. ***Business Process Management Journal***, [s. l.], v. 9, n. 4, p. 459-472, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/14637150310484517>.
- WEINERT, Christoph; MAIER, Christian; LAUMER, Sven. Why are teleworkers stressed? An empirical analysis of the causes of telework-enabled stress. *Proceedings der 12. Internationalen Tagung Wirtschaftsinformatik*, [s. l.], p. 1407-1421, 2015.
- YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos [recurso eletrônico]. 5. eded. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- ZHANG, Stephen X. et al. Unprecedented disruption of lives and work: Health, distress and life satisfaction of working adults in China one month into the COVID-19 outbreak. *Psychiatry Research*, [s. l.], v. 288, n. March, p. 112958, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.112958>.

ZÜLCH; GERT; BÖRKIRCHER, Mikko. FLEXIBLE WORK ORGANIZATION IN MANUFACTURING – A SIMULATION-SUPPORTED FEASIBILITY STUDY –.

**Flexible Work Organization in Manufacturing – a Simulation-Supported**

**Feasibility Study –**, [s. l.], n. Meadows 1989, p. 1-12, 2012. Disponível em:

<http://ieeexplore.ieee.org.etechnicyst.idm.oclc.org/xpl/articleDetails.jsp?arnumber=6465229&tag=1>.

## APÊNDICE A – PROTOCOLO DE REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

| Característica        | Definição  | Justificativa  |
|-----------------------|--|--|
| Objetivo              | Este protocolo de Revisão Sistemática da Literatura (RSL) apresenta a estrutura metodológica para a execução da etapa de RSL visando identificar, reunir e sintetizar evidências sobre as práticas e estratégias adotadas para projetar e gerir arranjos de trabalho flexível em indústrias de manufatura.   | Desse modo, a presente pesquisa fornecerá conhecimento que possa ser aplicado para desenvolver um modelo para projetar e gerir sistemas de trabalho flexível.  |
| Contexto              | Industria de manufatura  | A pesquisa visa explorar as práticas e estratégias para projetar e gerir o trabalho flexível na indústria de manufatura  |
| Horizonte de tempo    | Sem limitações   | Por se tratar de um tema com abordagens históricas e como o objetivo da revisão sistemática é identificar, reunir e sintetizar evidências sobre as práticas e estratégias adotadas para projetar e gerir arranjos de trabalho flexível, faz-se necessário o mapeamento de tudo o que já foi produzido sobre este tema. |
| Idioma                | Os termos de busca serão descritos na língua inglesa. Porém, os resultados obtidos são de documentos em diversas línguas.  | Os termos de busca serão em inglês. Caso seja encontrado algum documento em idioma diferente do português e inglês, a sua aplicabilidade à pesquisa será analisada por meio da leitura do resumo e, caso apresente contribuições, será incluído na revisão   |
| Questão de revisão    | <ul style="list-style-type: none"> <li>i) quais as discussões sobre a gestão do trabalho flexível?</li> <li>ii) quais as práticas e estratégias são adotadas para projetar e gerir arranjos de trabalho flexível?</li> <li>iii) quais resultados estão relacionados a estas práticas e estratégias?</li> <li>iv) Existem práticas e estratégias mais adequadas?</li> <li>v) Existem práticas e estratégias mais adotadas?</li> </ul> |  |
| Estratégia de revisão | Configurativa.   | Como o objetivo da revisão sistemática é explorar o tema de pesquisa de modo abrangente, entendeu-se que a estratégia de revisão mais adequada é a configurativa   |
| Critérios de busca    | Critérios de inclusão  | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Material aborda práticas e estratégias para projetar e gerir trabalho flexível</li> <li>2. Material aborda experiências de gestão do trabalho flexível</li> <li>3. Material aborda conceitos importantes sobre trabalho flexível</li> </ul>                                  |

| Característica  | Definição   | Justificativa   |
|-----------------|---|---|
|                 | Critérios de exclusão   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Documentos duplicados</li> <li>2. Acessibilidade do documento</li> <li>3. Material não possui resumo</li> <li>4. Material não possui título</li> <li>5. Material sem relevância para o tema estudado</li> <li>6. Pesquisas que não atendam aos critérios de inclusão</li> </ol> |
| Termos de busca | ("Trabalho flexível" AND "Gestão ") OR<br>("Flexível work arrangements" AND "Management") OR ("Flexible work arrangements" AND "leadership") OR<br>("Flexitime" AND "Management") OR ("Flexitime" AND "leadership") OR<br>"Telecommuting" AND "Management" OR ("Telecommuting" AND "leadership" ) | A escolha dos termos de busca foi realizada de acordo com o objetivo da pesquisa. Os termos de busca definidos devem estar presentes no título ou resumo ou palavras-chave  |
| Fontes de busca | Scopus / Elsevier; Web of Science   | As fontes de busca foram definidas de acordo com a abrangência do tema de pesquisa. Assim como, segundo Morandi e Camargo (2015), as bases de dados utilizadas são conceituadas e indicadas para revisões sistemáticas de literatura, dessa maneira, garantindo a qualidade dos artigos encontrados.                      |

## APÊNDICE B – LISTA DOS ARTIGOS SELECIONADOS

| Núm. | Autores                                    | Títulos  | Ano  |
|------|--|--|------|
| 1    | (BERGUM, 2008)                             | Management at a distance is not uniform - Variations in management of remote employees in a geographically distributed public organisation                   | 2008 |
| 2    | (TOWNSEND;<br>MCDONALD;<br>CATHCART, 2016) | Managing flexible work arrangements in small not-for-profit firms: the influence of organisational size, financial constraints and workforce characteristics | 2016 |
| 3    | (FELDMAN; GAINEY,<br>1997)                 | Patterns of telecommuting and their consequences: Framing the research agenda  | 1997 |
| 4    | (SPREITZER;<br>CAMERON; GARRETT,<br>2017)  | Alternative Work Arrangements: Two Images of the New World of Work   | 2017 |
| 5    | (LAUTSCH; KOSSEK;<br>EATON, 2009)          | Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation  | 2009 |
| 6    | (LENGEN <i>et al.</i> , 2020)              | Social isolation among teleworkers in the context of the COVID-19 pandemic: Indications for organising telework with respect to social needs                 | 2020 |
| 7    | (CHONG; HUANG;<br>CHANG, 2020)             | Supporting interdependent telework employees: A moderated-mediation model linking daily COVID-19 task setbacks to next-day work withdrawal.                  | 2020 |
| 8    | (BATISTA <i>et al.</i> , 2017)             | A Gestão do Conhecimento em modelos de trabalho flexível: Expectativas da geração Y  | 2017 |
| 9    | (KELLY; KALEV, 2006)                       | Managing flexible work arrangements in US organizations: Formalized discretion or 'a right to ask'   | 2006 |
| 10   | (GRIFFITH <i>et al.</i> , 2018)            | Field study of complements to supervisory leadership in more and less flexible work settings   | 2018 |
| 11   | (MITAL, 2010)                              | Flexible work options and value creation   | 2010 |
| 12   | (STILES, 2020)                             | Strategic niche management in transition pathways: Telework advocacy as groundwork for an incremental transformation   | 2020 |

| Núm. | Autores                             | Títulos   | Ano  |
|------|-------------------------------------|---|------|
| 13   | (WATAD; WILL, 2003)                 | Telecommuting and organizational change: A middle-managers' perspective   | 2003 |
| 14   | (MAGNAVITA; TRIPEPI; CHIORRI, 2021) | Telecommuting, off-time work, and intrusive leadership in workers' well-being   | 2021 |
| 15   | (EMERALD, 2019)                     | Finding a balance: Investigating direct and indirect effects of flexible working on return on labour  | 2019 |
| 16   | (AN <i>et al.</i> , 2008)           | Member selection of telework teams: A network fuzzy management experiment   | 2008 |
| 17   | (LEE; DEVOE, 2012)                  | Flexitime and Profitability   | 2012 |
| 18   | (OLSON, 1982)                       | New Information Technology and Organizational Culture   | 1982 |
| 19   | (DICKSON; CLEAR, 2006)              | Management issues in the adoption of telework amongst SMEs in Europe  | 2006 |
| 20   | (NAYAK; PANDIT, 2021)               | Potential of telecommuting for different employees in the Indian context beyond COVID-19 lockdown   | 2021 |
| 21   | (RUDOLPH <i>et al.</i> , 2021)      | Pandemics: Implications for research and practice in industrial and organizational psychology   | 2021 |
| 22   | (SCHALL; CHEN, 2021)                | Evidence-Based Strategies for Improving Occupational Safety and Health Among Teleworkers During and After the Coronavirus Pandemic                        | 2021 |
| 23   | (PRODANOVA; KOCAREV, 2021)          | Employees' dedication to working from home in times of COVID-19 crisis  | 2021 |
| 24   | (DAHLSTROM, 2013)                   | Telecommuting and leadership style  | 2013 |
| 25   | (GOLDEN; FROMEN, 2011)              | Does it matter where your manager works? comparing managerial work mode (traditional, telework, virtual) across subordinate work experiences and outcomes | 2011 |

| Núm. | Autores                                      | Títulos  | Ano  |
|------|--|--|------|
| 26   | (BÉLANGER;<br>WATSON-MANHEIM;<br>SWAN, 2013) | A multi-level socio-technical systems telecommuting framework  | 2013 |
| 27   | (HARRINGTON;<br>RUPPEL, 1999)                | Telecommuting: A test of trust, competing values, and relative advantage   | 1999 |
| 28   | (TAN-SOLANO;<br>KLEINER, 2001)               | Effects of telecommuting on organisational behaviour   | 2001 |
| 29   | (PARK; CHO, 2020)                            | Does telework status affect the behavior and perception of supervisors? Examining task behavior and perception in the telework context | 2020 |
| 30   | (MEDINA-RODRÍGUEZ<br><i>et al.</i> , 2020)   | Decision management in the telework context: Trends, challenges and implications   | 2020 |
| 31   | (GAUR; BASHIR;<br>SANGHVI, 2021)             | An AI based training framework for Telecommuting Employees to combat perennial skill shortages post pandemic                           | 2021 |
| 32   | (TAPASCO-ALZATE;<br>GIRALDO-GARCÍA,<br>2020) | Association between administrative positions of managers and their disposition to adopt teleworking                                    | 2020 |
| 33   | (HE <i>et al.</i> , 2009)                    | Management performance of telework teams based on experimental methods   | 2009 |
| 34   | (PÉREZ; SÁNCHEZ; DE<br>LUIS CARNICER, 2002)  | Benefits and barriers of telework: Perception differences of human resources managers according to company's operations strategy       | 2002 |
| 35   | (TURBAN; WANG,<br>1995)                      | Telecommuting Management: A Comprehensive Overview   | 1995 |
| 36   | (TURETKEN <i>et al.</i> ,<br>2011)           | An Empirical Investigation of the Impact of Individual and Work Characteristics on Telecommuting Success                               | 2011 |
| 37   | (BENO, 2018)                                 | Managing telework from an Austrian manager's perspective   | 2018 |
| 38   | (WATAD, 1999)                                | Managing distributed workforce in a telework environment   | 1999 |

| Núm. | Autores                               | Títulos  | Ano  |
|------|---------------------------------------|--|------|
| 39   | (KOSSEK <i>et al.</i> , 2016)         | Line Managers' Rationales for Professionals' Reduced-Load Work in Embracing and Ambivalent Organizations | 2016 |
| 40   | (OAKMAN <i>et al.</i> , 2020)         | A rapid review of mental and physical health effects of working at home: how do we optimise health?      | 2020 |
| 41   | (KURLAND; BAILEY, 1999)               | Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime                    | 1999 |
| 42   | (SMITH, 2008)                         | Telecommuting and the management of the human moment   | 2008 |
| 43   | (SPREITZER, 2004)                     | Leadership in the Virtual Workplace  | 2004 |
| 44   | (GROEN <i>et al.</i> , 2018)          | Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls                                     | 2018 |
| 45   | (KNOESEN; SEYMOUR, 2021)              | Examining the Effect of Experience on Managers' Attitudes Towards Telework During COVID                  | 2021 |
| 46   | (MAYO <i>et al.</i> , 2009)           | Why some firms adopt telecommuting while others do not: A contingency perspective                        | 2009 |
| 47   | (TERKAMO-MOISIO <i>et al.</i> , 2021) | Towards remote leadership in health care: Lessons learned from an integrative review                     | 2021 |
| 48   | (MESSENGER; GSCHWIND, 2016)           | Three generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office          | 2016 |
| 49   | (PEARLSON; SAUNDERS, 2001)            | There's no place like home; Managing telecommuting paradoxes   | 2001 |
| 50   | (BENTLEY <i>et al.</i> , 2016)        | The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach           | 2016 |
| 51   | (KATZ, 1987)                          | The management, control, and evaluation of a telecommuting project: A case study                         | 1987 |



| <b>Núm.</b> | <b>Autores</b>                          | <b>Títulos</b>   | <b>Ano</b> |
|-------------|---|--|------------|
| 52          | (HISLOP; AXTELL;<br>DANIELS, 2008)      | The Challenge of Remote Working  | 2008       |
| 53          | (SILVA-C; MONTOYA;<br>VALENCIA, 2019)   | The attitude of managers toward telework, why is it so difficult to adopt it in organizations?                   | 2019       |
| 54          | (ILLEGEMS; VERBEKE,<br>2004)            | Telework: What does it mean for management?  | 2004       |
| 55          | (PETERS;<br>BATENBURG, 2015)            | Telework adoption and formalisation in organizations from a knowlegde transfer perspective                       | 2015       |
| 56          | (VILARINHO;<br>PASCHOAL; DEMO,<br>2021) | Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional , bem-estar e contexto de trabalho? | 2021       |
| 57          | (SIHA; MONROE, 2006)                    | Telecommuting's past and future: A literature review and research agenda   | 2006       |
| 58          | (GORDON, 1986)                          | Telecommuting: Planning for a new work environment   | 1986       |

## APÊNDICE C - PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

Este protocolo de estudo de caso visa apresentar os procedimentos e regras gerais da pesquisa para sua correta condução. Objetiva suportar uma pesquisa qualitativa e investigação empírica sobre as diretrizes adotadas no processo de gestão de trabalhadores em regime de trabalho flexível na indústria de manufatura. Considerando que o processo de gestão significa prever, organizar, comandar, coordenar e controlar (FAYOL, 1990, p.26). Conforme sugerido por YIN (2015), o protocolo de estudo de caso deve ter as quatro seções, apresentadas a seguir.

### a. Visão geral do estudo de caso e finalidade do protocolo

---

Toda atividade humana organizada exige a divisão do trabalho em várias tarefas e a sua conseqüente coordenação para ser realizada. (MINTZBERG, 2003). O sistema de trabalho flexível não é diferente, no entanto, esses tipos de arranjos estabelecem desafios únicos, visto que, eles diferem de modelos tradicionais de organização laboral, no qual, horários e locais de trabalho são regulares. Por definição, acordos de trabalho flexíveis envolvem funcionários trabalhando em vários horários e locais diferentes, enquanto ainda realizam as mesmas tarefas e cumprem os mesmos requisitos e responsabilidades. (GROEN et al., 2018). As disposições de um regime laboral flexível são amplamente definidas e abrangem vários modelos de trabalho. Desse modo, o presente trabalho se concentrará em arranjos de trabalho remoto, teletrabalho e home office, visto que, existe um debate na literatura sobre o modo como esses modelos são geridos, principalmente, em razão da crise sanitária global causada pela SARS-CoV-2.

Por conseguinte, segundo Mintzberg (2003), o trabalho pode ser coordenado por meio de cinco mecanismos de coordenação, sendo eles, ajustamento mútuo, supervisão direta e a padronização dos processos, habilidades e resultados. A comunicação de novas informações enquanto uma ação está sendo realizada faz parte da coordenação via ajuste mútuo. (THOMPSON, 2017). A supervisão direta refere-se ao mecanismo de coordenação, no qual, uma pessoa assume a coordenação do trabalho de outras pessoas, passando instrução e monitorando as suas atividades. (MINTZBERG, 2003). A padronização dos processos, quando o conteúdo do trabalho é especificado ou programado, a padronização dos resultados, no qual, dimensões do produto ou serviço são definidos e, por fim, a padronização

das habilidades e conhecimentos, em que, é especificado o treinamento e/ou conhecimento necessários para execução das tarefas. (MINTZBERG, 2003).

Neste contexto, a estrutura possui um papel fundamental, visto que, ela apresenta os agrupamentos de trabalho e as suas interdependências. Segundo Thompson (2017), os componentes principais de uma organização são determinados pelo seu design. Logo, esses componentes são divididos em departamentos, sendo que as suas relações se realizam dentro e entre setores, desse modo, a estrutura se refere a estas distinções internas e as normalizações das relações. (THOMPSON, 2017). A divisão formal das atividades e da força de trabalho em áreas funcionais distintas é chamada de estrutura organizacional. (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011). Assim, estrutura-se as organizações para identificar e organizar seus fluxos e determinar as inter-relações de seus agrupamentos. (MINTZBERG, 2003). A estrutura estabelece a dinâmica de poder fundamental em uma organização, bem como a forma como recursos escassos, como pessoas e dinheiro, são distribuídos e coordenados. (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011).

Desse modo, alguns parâmetros de design precisam ser considerados para o funcionamento adequado da estrutura. Projetar uma estrutura organizacional envolve manipular os botões que controlam os processos de coordenação e divisão da mão de obra, que por sua vez determinam o quão bem a organização desempenha suas funções. (MINTZBERG, 2003). O presente trabalho aborda os parâmetros de design das posições individuais citados por Mintzberg (2003), que se referem a especialização da tarefa, formalização dos comportamentos, treinamento e doutrinação. Esses parâmetros impactam diretamente na organização individual do trabalho, orientado a composição funcional das posições, independente do modelo laboral utilizado.

Por conseguinte, considerando os parâmetros de design abordados para formação de um conjunto de posições, torna-se necessário investigar como essas unidades são agrupadas, quais as bases são aplicadas para este agrupamento. Segundo Mintzberg (2003), o agrupamento é um modo essencial de coordenação do trabalho em uma organização. Desse modo, duas bases essenciais podem ser utilizadas para promover as unidades de trabalho, sendo o agrupamento baseado no mercado, que inclui clientes, produtos e bases geográficas e o agrupamento funcional, que inclui os fundamentos de conhecimento, habilidade, processo de trabalho e função. (MINTZBERG, 2003).

Dessa maneira, alguns critérios são fundamentais para respaldar as bases para o desenvolvimento dos agrupamentos. (MINTZBERG, 2003; THOMPSON, 2017). Neste sentido, este trabalho discute sobre os três tipos básicos de interdependência entre as tarefas, citados por Thompson (2017): i) interdependência coletiva, que envolve o compartilhamento dos recursos; ii) interdependência sequencial, na qual, as atividades possuem uma ordem serial; iii) interdependência recíproca, em que, a saída de uma atividade, torna-se a entrada para outras, no entanto, o diferencial é a existência de reciprocidade da interdependência, no qual, cada unidade serve de contingência para outra, fazendo com que o trabalho circule entre as atividades. (MINTZBERG, 2003; THOMPSON, 2017). Desse modo, é importante analisar a existência das interdependências, que servem de critério e impactam na formação e funcionamento das unidades e o alinhamento dos papéis organizacionais.

Por conseguinte, avalia-se o alinhamento dos papéis organizacionais, conforme abordagem de Galbraith, Downey e Kates (2011), no qual, são necessárias três etapas: i) A definição dos papéis, em que, são definidos os resultados e responsabilidade de cada papel organizacional; ii) A interface, que se refere ao acordo sobre os deveres e responsabilidades que cada trabalho compartilhará com os outros, incluindo como eles receberão e transferirão tarefas, prestarão serviços ou colaborarão; iii) Os limites, no qual, se estabelecem fronteiras, principalmente, em relação a tomada de decisão e responsabilidade.

Assim como, observa-se os aspectos relativos às construções das redes na organização. A interação entre os funcionários em seus escritórios, com seus supervisores, colegas de trabalho e subordinados em seus departamentos, bem como com funcionários de outros departamentos, resulta naturalmente na formação de redes. (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011). Logo, conforme abordagem de aspectos relativos à estrutura e a organização lateral, é possível avaliar como é delineado o fluxo de trabalho, a construção de poder, comunicação e a tomada de decisão na organização.

Todavia, não são apenas aspectos relativos à estrutura que influenciam a maneira como os funcionários desenvolvem as suas atividades, se relacionam e fazem suas escolhas. Essas decisões são impactadas pela combinação particular de experiência, personalidade, aptidão e motivação interna que cada pessoa demonstra no trabalho. (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011). Mas, também, são influenciadas pelos indicadores e recompensas adotados pela organização para

tornar claro os comportamentos e resultados mais importantes que são desejados. (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011). Desse modo, este trabalho está interessado em identificar o sistema de controle individual e recompensas adotados, considerando os elementos apresentados por Galbraith, Downey e Kates (2011), que consistem nas recompensas e reconhecimentos, valores e comportamentos desejados, métricas e compensações. As pessoas, a fim de oferecer o melhor de sua capacidade, devem ter uma compreensão clara de como é o sucesso de sua empresa em termos de resultados de negócios e expectativas de desempenho individual. (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011).

E, por fim, o presente trabalho visa analisar algumas perceptivas em relação ao sistema de pessoas, como aprendizado e desenvolvimento, visto que, esses aspectos, juntamente com a gestão do conhecimento são agentes promotores na organização. (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011). Neste sentido, concentra-se atenção nas questões relativas aos mecanismos de feedback. Os mecanismos de feedback de desempenho fornecem aos trabalhadores o conhecimento de que precisam para assumir o controle de seu próprio aprendizado e desenvolvimento, além de servir como base para salários, prêmios e reconhecimento. (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011).

Desse modo, considerando aspectos do modelo estrela apresentado por Galbraith, Downey e Kates (2011), assim como, os mecanismos de coordenação e parâmetros de design individual e da estrutura organizacional propostos por (MINTZBERG, 2003), objetiva-se responder a seguinte questão de pesquisa:

**Quais são as políticas, estratégias e práticas adotadas para projetar e gerir o trabalho flexível?**

Este protocolo fornece as informações sobre a maneira de realizar o estudo de caso necessário para esta pesquisa, visando padronizar os procedimentos de coleta e análise de dados para garantir a confiabilidade da pesquisa. Desse modo, serão descritos os procedimentos para coleta, os roteiros de entrevista e observação a serem utilizados e a análise de dados.

b. Procedimentos de coleta de dados

---

A fase inicial da coleta de dados diz respeito ao contato com o caso que deve ser estudado, no contexto do presente trabalho, será escolhida uma organização que

represente uma indústria de manufatura e que disponham do uso de arranjos de trabalho flexível em suas práticas laborais. Por se tratar de um estudo de caso único incorporado exploratório, o processo de coleta de dados foi realizado em subunidades integradas de uma organização, considerando os seguintes critérios:

- a) Possuir experiência e sustentar arranjos de trabalho flexíveis como trabalho remoto, *home office* e teletrabalho;
- b) Aplicar, em sua unidade, práticas, estratégias e políticas orientadas a projetar e gerir arranjos de trabalho flexíveis;

A triangulação, ou o uso e a mistura de diversas abordagens para explorar o mesmo evento, é uma ideia subjacente na coleta de dados de pesquisa de caso. Entrevistas, pesquisas, observações diretas, análise de conteúdo de documentos e pesquisa de arquivos são exemplos de tais abordagens. (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). Quando várias fontes de dados sobre o mesmo fenômeno são usadas, a confiabilidade dos dados melhora. (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002).

Desse modo, o estudo de caso deverá iniciar com as entrevistas, partindo posteriormente para artefatos físicos, documentos e registros em arquivo. Para as entrevistas, será utilizado o modelo funil, visto que, é uma estrutura comumente usada. Nesse modelo, o processo se inicia por perguntas amplas e abertas, progredindo para perguntas mais específicas à medida que a entrevista avança, culminando em perguntas detalhadas. (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). Serão aplicadas entrevistas curtas, sendo mais focadas, com duração aproximada de uma hora, seguindo o protocolo do estudo de caso. Como arranjos de trabalho flexível se estendem a diversos níveis da hierarquia organizacional, será necessário entrevistar gestores que representam estes diversos graus de composição. Também é necessário entrevistar profissionais das áreas de recursos humanos, visando identificar a composição de políticas e regras desenvolvidas para arranjos de trabalho flexível. Por fim, serão entrevistados trabalhadores, visando identificar como as diretrizes e políticas aplicadas na gestão do trabalho flexível impactam no desenvolvimento de suas atividades.

O procedimento para coleta dos dados deve ser repetido de maneira integral para o caso analisado. No Quadro 11 apresenta-se a proposta sobre perfil dos entrevistados.

Quadro 11: Perfil dos entrevistados

| <b>Entrevistado</b>         | <b>Formação</b>  | <b>Critérios específicos</b>   |
|-----------------------------|--|--|
| Diretores                   | Formado em Engenharia de produção, ou Administração, ou áreas correlatas | Ter gerido e/ou possuir experiência com arranjos de trabalhos flexíveis, por exemplo, trabalho remoto, teletrabalho e/ou home office.          |
| Gerentes                    | Formado em Engenharia de produção, ou Administração, ou áreas correlatas | Ter gerido e/ou possuir experiência com arranjos de trabalhos flexíveis, por exemplo, trabalho remoto, teletrabalho e/ou home office.          |
| Coordenadores               | Formado em Engenharia de produção, ou Administração, ou áreas correlatas | Ter gerido e/ou possuir experiência com arranjos de trabalhos flexíveis, por exemplo, trabalho remoto, teletrabalho e/ou home office.          |
| Líderes de projetos         | Formado em Engenharia de produção, ou Administração, ou áreas correlatas | Ter gerido e/ou possuir experiência com arranjos de trabalhos flexíveis, por exemplo, trabalho remoto, teletrabalho e/ou home office.          |
| Profissionais da área de RH | Não será exigido formação  | Ter experiências e/ou conhecimento sobre a formulação de política, programas e projetos na área de modelos de trabalho flexível (preferência). |
| Funcionários                | Não será exigido formação  | Trabalhar sob regime de trabalho flexível de maneira híbrida, ou integral.   |

Fonte: Elaborado pelo autor.

A utilização de múltiplas fontes de evidências para coleta de dados é um princípio do estudo de caso. (YIN, 2015). Logo, as evidências usadas mais comumente na realização da pesquisa de estudo de caso são, documentação, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos. Para esta pesquisa, serão aplicadas entrevistas semiestruturada, com questões fechadas e abertas, artefatos físicos, documentos e registro em arquivos. Para realização da coleta das evidências, foram considerados cinco aspectos que afetam o processo de gestão do trabalho, sendo eles, a coordenação do trabalho, design da estrutura, parâmetros de design individual, recompensas, reconhecido, controle e processo de feedback. O quadro 12 apresenta as fontes de evidências.

Quadro 12: Fonte de dados para o estudo de caso

| Fonte                             | Coordenação do trabalho   | Design da estrutura  | Parâmetros de design individual  | Recompensas, reconhecimento e controle  | Feedback   |
|-----------------------------------|---|--|--|---|--|
| Entrevista                        | Gestores  | Gestores   | Gestores   | Gestores  | Gestores   |
| Registros em arquivos/ Documentos | Documentações sobre padronização dos processos, resultados e habilidade; Registros sobre as maneiras como são realizados os ajustamentos mútuos e a supervisão direta | Registros sobre práticas e métodos para organizar o trabalho; Registros sobre a definição dos papéis e interdependências organizacionais; Planos e regras para comunicação; Registros sobre redes para compartilhamento de informação e apoio no trabalho; | Registros sobre como é efetuado a composição do trabalho de cada posição; Registros sobre práticas e métodos para organizar o trabalho individual; Registro sobre regras para desenvolvimento de atividades individuais; Programas de capacitações para gestores e funcionários. | Registro de indicadores e metas; Registro de controle sobre as atividades; Registros de acompanhamento do trabalho; Programas de recompensas e reconhecimento.                  | Mecanismos para feedback<br>Processo de estruturação de feedback                 |
| Artefatos físicos                 | Tecnologias digitais que auxiliem o processo de coordenação   | Tecnologias digitais que auxiliem no processo de comunicação, criação de redes para compartilhar de informação e conhecimento e apoio aos processos de trabalho.   | Tecnologias digitais que auxiliem no processo para organizar o trabalho, acompanhar execução de atividades; Tecnologias digitais que auxiliem no processo para capacitação de gestores e funcionários  | Tecnologias digitais que auxiliem no estabelecimento e apresentação das metas; na análise e acompanhamento da execução das atividades e resultados; na avaliação de desempenho. | Tecnologias digitais aplicados a estruturação e condução do processo de feedback |

Fonte: Elaborado pelo autor



Cabe destacar que também serão realizadas entrevistas semiestruturada com profissionais da área de recursos humanos e trabalhadores que operam em regime de trabalho flexível. Nas entrevistas realizadas com profissionais da área de recursos humanos, objetiva-se identificar aspectos de suporte a gestores de trabalhadores sob regime de trabalho flexível, assim como, questões relacionadas à estrutura, programas e políticas relativas a modelos de flexibilidade laboral. Em relação a entrevistas com trabalhadores, objetiva-se identificar como as diretrizes adotadas para sua gestão, afetam o desenvolvimento de suas atividades, assim como, a sua percepção sobre alguns aspectos relacionados à organização e avaliação do seu trabalho. Assim como nas entrevistas, artefatos físicos, documentos, registros em arquivos podem variar entre os entrevistados, porém a análise daqueles que estiverem disponíveis deverá ser realizada de maneira correspondente.

Os roteiros da entrevista se dirigem a grupos de entrevistados diferentes (Quadro 5). As entrevistas serão realizadas de maneira remota por meio do aplicativo Microsoft Team, mas, mesmo sendo gravadas, deve-se anotar pontos importantes ao longo das entrevistas. As anotações serão realizadas em memorandos e podem contribuir na análise de dados, fornecendo percepções que não podem ser verificadas em áudio. Considera-se o memorando como um tipo específico de registro escrito, contendo os objetos da análise ou as orientações para o analista. (STRAUSS; CORBIN, 2008). Para Strauss e Corbin (2008), os memorandos se diversificam em formato como, notas de codificação, notas teóricas e notas operacionais.

Dessa maneira, os memorandos cumprem um papel fundamental ao registrar e preservar a interação dos pesquisadores com os dados por meio de suas análises. Neste momento o pesquisador está examinando os dados, fazendo comparações e perguntas, criando conceitos para expressar significado e apresentando possíveis ligações entre conceitos. Memorandos e diagramas servem como um repositório de conceitos analíticos que podem ser organizados, reorganizados e recuperados conforme a estrutura teórica evolui. (STRAUSS; CORBIN, 2008). Essa habilidade é útil quando o analista precisa escrever sobre um assunto, cruzar categorias ou avaliar seu desenvolvimento analítico. (STRAUSS; CORBIN, 2008). Desse modo, neste trabalho, memorandos serão criados no decorrer da coleta e logo após a finalização das entrevistas, análises de artefatos, documentos, registro em arquivos. Nesse sentido, objetiva-se registrar todas as informações, percepções, sentimentos e relações teórico-práticas, evitando assim, a perda desses dados.

Quadro 13: Entrevistados conforme roteiro

| <b>Roteiro</b>   | <b>Entrevistado</b>   |
|--|---|
| Roteiro A – Contexto do entrevistado                     | Cargo de gestão<br>Profissionais da área de RH<br>Trabalhadores |
| Roteiro B – Coordenação do Trabalho e Tipos de Liderança | Cargo de gestão   |
| Roteiro C – Design da estrutura                          | Cargo de gestão   |
| Roteiro D – Parâmetros de design individual              | Cargo de gestão   |
| Roteiro E – Recompensas, reconhecimento e controle       | Cargo de gestão   |
| Roteiro F – Processo de feedback                         | Cargo de gestão   |
| Roteiro G – Entrevista com o trabalhador                 | Funcionários que trabalham em regime de trabalho flexível       |
| Roteiro H – Entrevista com profissionais da área de RH   | Profissionais da área de RH                                     |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados, se autorizado pelo entrevistado, serão registrados de diversas maneiras, desde registros audiovisuais, como vídeos, fotografias, gravações das entrevistas, até anotações e a criação dos memorandos. Os registros serão realizados no momento de sua ocorrência. Qualquer fonte de evidência não planejada e importante, será considerada na coleta dos dados. A duração das entrevistas deverá ser de aproximadamente uma hora com gestores e de meia hora com os demais entrevistados. Antes de iniciar as entrevistas, será solicitado aos entrevistados a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) apresentado no apêndice D, onde autorizam a gravação em áudio da entrevista e o acesso a registros em arquivos. Um dos objetivos na condução do estudo será reduzir a influência do próprio pesquisador. Estas observações e análises visam identificar prescrições adotadas no processo de gestão de trabalhadores sob regime de trabalho flexível.

### c. Questões de estudo de caso

As questões de estudo estão separadas em oito roteiros. As entrevistas serão realizadas conforme Quadro 5. Destaca-se que a estruturação das categorias das questões apresentadas no questionário, visa seguir a perspectiva de alguns elementos do modelo estrela apresentado por Galbraith, Downey e Kates (2011).

Assim como, aborda aspectos relativos aos mecanismos de coordenação e parâmetros de design individual e da estrutura organizacional propostos por (MINTZBERG, 2003).

### Roteiro A – Contexto do Entrevistado

1. Qual a sua idade?
2. Qual a sua formação?
3. Qual cargo que você ocupa na empresa atualmente?
4. Quanto tempo você possui de empresa?
5. Quanto tempo você possui de experiência como gestor?
6. Quanto tempo você possui de experiência como gestor de trabalhadores flexíveis?

### Roteiro B – Coordenação do Trabalho e Tipos de Liderança

1. Conforme Mintzberg (2003), considerando os seguintes mecanismos de coordenação, qual ou quais você considera que são aplicados ao processo de trabalho em regime flexível?

| Opção | Alternativa                            | Descrição   |
|-------|--|---|
|       | Ajustamento mútuo                      | Envolve a transmissão de novas informações durante o processo de ação. O ajustamento mútuo obtém a coordenação do trabalho pelo simples processo de comunicação informal. Controle do trabalho permanece na nas mãos dos operadores |
|       | Supervisão direta                      | A supervisão direta assume a coordenação quando uma pessoa passa a ser responsável pelo trabalho de outras, dando-lhes instruções e monitorando suas ações,   |
|       | Padronização dos processos de trabalho | Os processos do trabalho são padronizados quando o conteúdo do trabalho for especificado ou programado.   |
|       | Padronização dos Outputs               | Os outputs são padronizados quando os resultados do trabalho – por exemplo, as dimensões do produto ou o desempenho – forem especificados.  |
|       | Padronização das Habilidades           | As habilidades (e o conhecimento) são padronizados quando o tipo de treinamento exigido para o desempenho do trabalho for especificado.   |

2. Conforme os estilos de lideranças, qual o tipo de liderança que melhor caracteriza sua atuação?

| Liderança Supervisora          | Liderança de Equipe                               | Liderança Facilitadora                        |
|--------------------------------|---|---|
| Comanda pessoas                | Orienta pessoas                                   | Gera confiança e inspira o trabalho em equipe |
| Explica decisões               | Utiliza o trabalho da equipe na tomada de decisão | Facilita e dá suporte as decisões da equipe   |
| Treina indivíduos              | Desenvolve o desempenho individual e coletivo     | Expande as competências da equipe             |
| Administra em nível individual | Coordena o esforço do grupo                       | Desenvolve uma identidade de equipe           |
| Controla conflitos             | Resolve conflitos                                 | Motiva e utiliza as diferenças em uma equipe  |
| Reage à mudança                | Implementa mudanças                               | Prevê a influência da mudança                 |
| <b>Resposta</b>                |   |   |

| Liderança Supervisora | Liderança de Equipe | Liderança Facilitadora |
|-----------------------|---------------------|------------------------|
|                       |                     |                        |

### Roteiro C – Design da estrutura

1. Considerando as opções, qual a principal orientação para organizar os trabalhadores de sua empresa? Como isso impacta o agrupamento dos seus funcionários? Exemplifique:

| Opção | Alternativa             | Descrição  |
|-------|-------------------------|--|
|       | Agrupamento funcional   | Compreende as bases de <b>conhecimento, habilidade, processo de trabalho e função</b> .<br>As posições podem ser agrupadas conforme o conhecimento especializado e as habilidades que as pessoas demonstram no trabalho. As unidades podem estar baseadas no processo ou atividade usados pelo trabalhador. Uma estrutura funcional é definida em torno dos principais grupos de atividade, como operações, pesquisa e desenvolvimento, marketing, financeiro e recursos humanos (RH). |
|       | Agrupamento por mercado | Compreende as bases de produto, cliente e local. Neste caso as atividades são agrupadas por fins, pelas características dos mercados finais atendidos pela organização – produtos e serviços que vende, clientes a que atende e locais onde fornece.<br>Unidades são formadas na base dos produtos que fabricam ou serviços que prestam.   |

2. O que é considerado trabalho flexível em sua organização?
3. Qual a quantidade de funcionários em regime de trabalho flexível está sob sua supervisão?
4. Como o trabalho é organizado (divisão de tarefas, organização das tarefas) entre estes trabalhadores?
5. Como o trabalho é articulado entre os trabalhadores que tem flexibilidade e os que cumprem jornada presencial?
6. Quais práticas de trabalho flexível se aplicam a membros de sua equipe?

| Opção | Alternativa       | Descrição   |
|-------|-------------------|---|
|       | Horário Flexível  | Trabalhador por <b>definir</b> os seus <b>próprios horários de início e fim</b> de jornada.   |
|       | Trabalho remoto   | Pode ser descrito como situações em que o trabalho é total ou parcialmente realizado em um local de trabalho alternativo diferente do local de trabalho padrão.   |
|       | Teletrabalho      | O teletrabalho, é uma subcategoria do conceito mais amplo de trabalho remoto. Inclui trabalhadores que usam tecnologia da informação e comunicação (TIC) ou telefones fixos para realizar o trabalho remotamente. |
|       | Trabalhar em casa | O local físico onde todo ou parte do trabalho é realizado é a própria casa do trabalhador.  |
|       | Outros            | Descrever   |

7. É mais difícil gerir trabalhadores em regime de trabalho flexível. Você concorda com essa afirmação? Justifique sua resposta

| Concordo plenamente | Concordo | Discordo | Discordo plenamente | Não posso opinar |
|---------------------|----------|----------|---------------------|------------------|
| CP                  | C        | D        | DP                  | NPO              |

8. A práticas de trabalho flexível contribuem para a estratégia da empresa. Você concorda com essa afirmação? Justifique sua resposta

| Concordo plenamente | Concordo | Discordo | Discordo plenamente | Não posso opinar |
|---------------------|----------|----------|---------------------|------------------|
| CP                  | C        | D        | DP                  | NPO              |

9. A organização está preparada para manter/ampliar práticas de trabalho flexível. Você concorda com essa afirmação? Justifique sua resposta

| Concordo plenamente | Concordo | Discordo | Discordo plenamente | Não posso opinar |
|---------------------|----------|----------|---------------------|------------------|
| CP                  | C        | D        | DP                  | NPO              |

10. Quais os desafios percebidos sobre a gestão de trabalhadores em regime de trabalho flexível?

### Sobre a definição dos papéis e interfaces organizacionais.

| Concordo plenamente | Concordo | Discordo | Discordo plenamente | Não posso opinar |
|---------------------|----------|----------|---------------------|------------------|
| CP                  | C        | D        | DP                  | NPO              |

| Questões baseadas em (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011) e (MINTZBERG, 2003)  | CP | C | D | DP | NPO | Justifique a resposta |
|--|----|---|---|----|-----|-----------------------|
| Trabalhadores em regime de trabalho flexível, conhecem as suas responsabilidades.  |    |   |   |    |     |                       |
| Trabalhadores em regime de trabalho flexível sabem quais resultados devem gerar com o seu trabalho   |    |   |   |    |     |                       |
| Trabalhadores em regime de trabalho flexível conhecem as relações de interdependências de suas tarefas. (interação de sua atividade com as atividades de outros departamentos) |    |   |   |    |     |                       |
| Os limites das atividades executadas por trabalhadores em regime de trabalho flexível são bem definidos e conhecidos (onde a atividade começa e onde termina)                  |    |   |   |    |     |                       |
| Trabalhadores em regime de trabalho flexível tem conflito de responsabilidade na execução de seu trabalho.   |    |   |   |    |     |                       |

### Sobre o processo de comunicação e compartilhamento de informações

- Quais regras e/ou procedimentos e/ou práticas, são utilizados para estabelecer comunicação com o trabalhador em regime de trabalho flexível?
- Qual a frequência de comunicação com o trabalhador em regime de trabalho flexível?

13. Quais ferramentas são utilizadas para estabelecer a comunicação com o trabalhador em regime de trabalho flexível?

14. Os trabalhadores em regime de trabalho flexível possuem acesso ao sistema de informação necessário para executar seu trabalho e tomar decisões. Você concorda com essa afirmação? Justifique sua resposta

| Concordo plenamente | Concordo | Discordo | Discordo plenamente | Não posso opinar |
|---------------------|----------|----------|---------------------|------------------|
| CP                  | C        | D        | DP                  | NPO              |

15. Os funcionários possuem as habilidades em sistema de informações e comunicação necessárias para execução do seu trabalho. Você concorda com essa afirmação? Justifique sua resposta

| Concordo plenamente | Concordo | Discordo | Discordo plenamente | Não posso opinar |
|---------------------|----------|----------|---------------------|------------------|
| CP                  | C        | D        | DP                  | NPO              |

16. Existe uma rede para compartilhamento de informações no trabalho. Você concorda com essa afirmação? Justifique sua resposta

| Concordo plenamente | Concordo | Discordo | Discordo plenamente | Não posso opinar |
|---------------------|----------|----------|---------------------|------------------|
| CP                  | C        | D        | DP                  | NPO              |

17. Existe uma rede para consulta e apoio nos processos de trabalho. Você concorda com essa afirmação? Justifique sua resposta.

| Concordo plenamente | Concordo | Discordo | Discordo plenamente | Não posso opinar |
|---------------------|----------|----------|---------------------|------------------|
| CP                  | C        | D        | DP                  | NPO              |

18. A troca de informação e conhecimento na equipe é motivada pela liderança. Você concorda com essa afirmação? Justifique sua resposta.

| Concordo plenamente | Concordo | Discordo | Discordo plenamente | Não posso opinar |
|---------------------|----------|----------|---------------------|------------------|
| CP                  | C        | D        | DP                  | NPO              |

### Roteiro D – Parâmetros de design individual

1. Como você caracterizaria o trabalho dos colaboradores em regime de flexível?

| Percentual | Alternativa                           | Descrição  |
|------------|---------------------------------------|--|
|            | Especialização horizontal do trabalho | Trabalhador em regime de trabalho flexível focaliza seus esforços na mesma tarefa altamente especializada, repetindo-a todo dia. |

|  |                                  |  |
|--|----------------------------------|--|
|  | Ampliação horizontal do trabalho | Trabalhador em regime de trabalho flexível <b>engaja-se em ampla variedade de tarefas.</b> |
|--|----------------------------------|--|

2. Na minha organização o trabalhador em regime de trabalho flexível possui autonomia para organizar a execução das suas atividades. Você concorda com essa afirmação? Justifique sua resposta.

| Concordo plenamente | Concordo | Discordo | Discordo plenamente | Não posso opinar |
|---------------------|----------|----------|---------------------|------------------|
| CP                  | C        | D        | DP                  | NPO              |

3. Existem limites para esta autonomia? como esses limites são definidos?  
 4. Existe alguma especificação sobre como a tarefa deve ser realizada previamente?  
 5. Existe alguma especificação sobre a ordem das atividades que devem ser realizadas?  
 6. Existem regras (horário, período do dia, local etc.) determinadas previamente para que o trabalho ou atividades específicas sejam realizados?  
 7. Existe especificação formal da organização sobre os conhecimentos e habilidades necessárias para o trabalhador em regime de trabalho flexível executar seu trabalho. Você concorda com essa afirmação? Justifique sua resposta

| Concordo plenamente | Concordo | Discordo | Discordo plenamente | Não posso opinar |
|---------------------|----------|----------|---------------------|------------------|
| CP                  | C        | D        | DP                  | NPO              |

8. A organização possui um programa de treinamento visando capacitar gestores ou trabalhadores para atividades remotas. Você concorda com essa afirmação? Justifique sua resposta.

| Concordo plenamente | Concordo | Discordo | Discordo plenamente | Não posso opinar |
|---------------------|----------|----------|---------------------|------------------|
| CP                  | C        | D        | DP                  | NPO              |

9. A organização possui um processo de socialização, no qual, compartilha seu sistema de valores, normas e comportamentos exigidos para execução do trabalho flexível. Você concorda com essa afirmação? Justifique sua resposta.

10.

| Concordo plenamente | Concordo | Discordo | Discordo plenamente | Não posso opinar |
|---------------------|----------|----------|---------------------|------------------|
| CP                  | C        | D        | DP                  | NPO              |

### Roteiro E – Recompensas, reconhecimento e controle

1. Existe um sistema de indicadores e metas para avaliação do desempenho individual?
2. Como esses sistemas de indicadores e metas são comunicados, controlados e impactam os trabalhadores?
3. O trabalhador compreende a importância do seu desempenho para a estratégia da organização. Você concorda com essa afirmação? Justifique sua resposta.

|                     |          |          |                     |                  |
|---------------------|----------|----------|---------------------|------------------|
| Concordo plenamente | Concordo | Discordo | Discordo plenamente | Não posso opinar |
| CP                  | C        | D        | DP                  | NPO              |

4. Os trabalhadores são reconhecidos em termos de:

| Opção | Alternativa                     | Descrição   |
|-------|---------------------------------|---|
|       | Metas e resultados              | Reconhece as pessoas ou equipes que atingem as metas de produção, prazos, orçamentos, qualidade ou serviço.   |
|       | Valores e comportamentos        | Reconhece pessoas em todos os níveis que demonstram ter os valores e comportamentos desejados.  |
|       | Realização e esforços especiais | Permite o reconhecimento de eventos/contribuições únicos e que ocorrem em intervalos irregulares, como: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Finalização de projetos especiais.</li> <li>– Frequência total.</li> <li>– Ideias inovadoras.</li> </ul> |

5. Existe algum programa de recompensas e reconhecimento em termos de aumento de salário, bônus em forma de dinheiro, feedback positivos sobre resultados alcançados ou outras modalidades para trabalhadores flexíveis?

### Roteiro F – Processo de feedback

1. Existe processo de feedback regular para trabalhadores flexíveis?
2. Como é estruturado o processo de feedback?
3. O feedback entre colegas é incentivado?

### Roteiro G – Entrevista com o trabalhador

1. As atividades e os resultados que compõem seu trabalho são claros. Você concorda com essa afirmação? Justifique sua resposta.

|                     |          |          |                     |                  |
|---------------------|----------|----------|---------------------|------------------|
| Concordo plenamente | Concordo | Discordo | Discordo plenamente | Não posso opinar |
| CP                  | C        | D        | DP                  | NPO              |

2. Você conhece as suas responsabilidades. Você concorda com essa afirmação? Justifique sua resposta.

|                     |          |          |                     |                  |
|---------------------|----------|----------|---------------------|------------------|
| Concordo plenamente | Concordo | Discordo | Discordo plenamente | Não posso opinar |
|---------------------|----------|----------|---------------------|------------------|



|    |   |   |    |     |
|----|---|---|----|-----|
| CP | C | D | DP | NPO |
|----|---|---|----|-----|

3. Você considera que possui acesso as informações necessárias para tomar as decisões e executar o seu trabalho?
4. Você recebe feedback do seu trabalho. Você concorda com essa afirmação? Justifique sua resposta.

|                     |          |          |                     |                  |
|---------------------|----------|----------|---------------------|------------------|
| Concordo plenamente | Concordo | Discordo | Discordo plenamente | Não posso opinar |
| CP                  | C        | D        | DP                  | NPO              |

5. Qual o benefício do feedback para o seu trabalho?
6. Você está satisfeito com os mecanismos para compensação e reconhecimento sobre o seu trabalho. Você concorda com essa afirmação? Justifique sua resposta.

|                     |          |          |                     |                  |
|---------------------|----------|----------|---------------------|------------------|
| Concordo plenamente | Concordo | Discordo | Discordo plenamente | Não posso opinar |
| CP                  | C        | D        | DP                  | NPO              |

7. Você sente-se motivado para executar seu trabalho em regime de trabalho flexível?

## Roteiro H – Entrevista com profissionais da área de RH

1. É disponibilizado suporte aos gestores de trabalhadores em regime de trabalho flexível? Como isso é realizado?
2. É disponibilizado suporte para trabalhadores em regime de trabalho flexível? Como isso é realizado?
3. Existe algum programa de capacitação para gestores sobre o processo de coordenação do trabalho flexível?
4. Existe orientação, em relação a natureza das atividades (atividades padronizadas), para que se permita o trabalho flexível?
5. Existe algum programa de treinamento visando capacitar o trabalhador para um regime de trabalho flexível?
6. Existe algum programa que apresente políticas claras sobre a organização dos trabalhadores em regime de trabalho flexível? Como isso é comunicado?
7. Existe algum tipo de processo de socialização, no qual, a organização compartilha seu sistema de valores, normas e comportamentos exigidos para execução do trabalho flexível?
8. Os gerentes são educados acerca da variedade e do modo mais eficiente de conferir reconhecimentos e de uma maneira de descobrir o que as pessoas consideram ser importante?

9. Existe algum programa de RH, que especifique os mecanismos de feedback que devam ser aplicados a trabalhadores sob regime de trabalho flexível?
10. Quais são os incentivos e/ou barreiras acerca da alta direção em relação aos modelos laborais flexíveis?

d. Procedimento para Análise dos Dados

Segundo Yin (2015, p.136), “a análise dos dados consiste no exame, na categorização, na tabulação, no teste ou nas evidências recombinações de outra forma, para produzir descobertas baseadas em empirismo”. Dessa maneira, Yin (2015) enfatiza a necessidade de uma estratégia analítica para exame das evidências. Assim, tratando-se de um estudo indutivo, o presente trabalho visa adotar a estratégia sugerida por Yin (2015) que se caracteriza por tratar os dados “a partir do zero”, na qual, o autor sugere que análise seja conduzida livremente a partir dos dados, sem pensar a priori sobre as proposições teóricas. Salienta-se, que essa estratégia será norteadora para condução das análises, mas, não impede o desenvolvimento, ou mudanças pelo próprio pesquisador. Com uma observação, este método indutivo pode fornecer vantagens significativas. (YIN, 2015). A análise dos dados seguirá uma abordagem indutiva orientada pelo sistema de codificação introduzidas por meio da teoria fundamentada de Strauss e Corbin (2008). Os procedimentos aplicam vários tipos de códigos aos dados, com cada código refletindo uma possível noção ou abstração de interesse. (YIN, 2015).

Yin (2015) sugere, também, a utilização de uma das cinco técnicas analíticas, a saber, combinação de padrão, construção explicativa, análise de séries temporais, modelos lógicos e síntese cruzada dos casos. Esta pesquisa adotará a técnica da construção explicativa, na qual, objetivo é avaliar o material do estudo de caso e encontrar uma solução para o problema. (YIN, 2015).

Para análise do resultado das entrevistas, será aplicado o índice Fleiss' Kappa e o Alpha de Krippendorff, visando avaliar a concordância entre os entrevistados. As perguntas fechadas serão analisadas por meio da aplicação da técnica estatística Fleiss' Kappa, que se trata de uma métrica bem conhecida para determinar a consistência da concordância entre avaliadores. (FALOTICO; QUATTO, 2015). As questões abertas serão tratadas por intermédio da análise de conteúdo. As análises aplicadas por roteiro, estão descritos no Quadro 14.

Quadro 14: Análises realizadas por roteiro

| <b>Análise</b>   | <b>Objetivo</b>   | <b>Roteiro</b>  |
|--|---|---|
| Questão Abertas -<br>Análise de conteúdo   | Análise qualitativa sobre os métodos adotados para coordenação do trabalho e as características de estilos de liderança.  | <b>Roteiro B –<br/>Coordenação do<br/>Trabalho e Tipos<br/>de Liderança</b> |
| Questões Abertas –<br>Análise de conteúdo<br><br>Fleiss'Kappa e Alfa de<br>Krippendorff para<br>análise de concordância<br>em relação as<br>perguntas fechadas | Análise qualitativa sobre tipos de arranjos de trabalho flexível adotados e os desafios para gerir-los. Assim como, análise e identificação de diretrizes sobre aspectos relativos à estrutura, como agrupamento das unidades de trabalho, organização do trabalho, definição dos papéis e relações de interdependência, processo de comunicação e construção de redes para compartilhamento de informação e apoio nos processos de trabalho. | <b>Roteiro C –<br/>Design da<br/>estrutura</b>                              |
| Questões Abertas –<br>Análise de conteúdo<br><br>Fleiss'Kappa e Alfa de<br>Krippendorff para<br>análise de concordância<br>em relação as<br>perguntas fechadas | Análise qualitativa sobre característica da composição de atividades realizada pelo trabalhador. Análise e identificação de diretrizes adotadas para definir aspectos sobre autonomia, composição e regras para o desenvolvimento das tarefas de trabalho. Assim como, análise sobre a composição de aspectos relativos a conhecimento, capacitações e políticas organizações.  | <b>Roteiro D –<br/>Parâmetros de<br/>design individual</b>                  |
| Questões Abertas –<br>Análise de conteúdo<br><br>Fleiss'Kappa e Alfa de<br>Krippendorff para<br>análise de concordância<br>em relação as<br>perguntas fechadas | Análise qualitativa e identificação de diretrizes sobre a composição dos sistemas de indicadores e metas para avaliação de desempenho e os meios aplicados para reconhecer os trabalhadores.  | <b>Roteiro E –<br/>Recompensas,<br/>reconhecimento e<br/>controle</b>       |
| Questões Abertas –<br>Análise de conteúdo  | Análise qualitativa para identificar as diretrizes adotadas para o processo de feedback.  | <b>Roteiro F –<br/>Processo de<br/>feedback</b>                             |
| Questões Abertas –<br>Análise de conteúdo<br><br>Fleiss'Kappa e Alfa de<br>Krippendorff para<br>análise de concordância<br>em relação às<br>perguntas fechadas | Análise qualitativa sobre as percepções de trabalhadores em regime de trabalho flexível relacionadas às diretrizes adotadas para gestão do seu trabalho e o impacto no desenvolvimento de suas atividades.  | <b>Roteiro G –<br/>Entrevista com o<br/>trabalhador</b>                     |
| Questões Abertas –<br>Análise de conteúdo  | Análise qualitativa sobre suporte, programas e políticas adotados pelas áreas de recursos humanos nos processos que envolvem arranjos de trabalho flexível  | <b>Roteiro H –<br/>Entrevista com<br/>profissionais da<br/>área de RH</b>   |

Fonte: Elaborado pelo autor

A análise de concordância entre os entrevistados, necessária para aumentar a confiabilidade dos resultados, será realizada aplicando-se a técnica estatística Fleiss' Kappa. A estatística kappa foi introduzida para quantificar a concordância entre dois avaliadores que julgaram n sujeitos separadamente usando uma escala com q categorias. (FALOTICO; QUATTO, 2015). A técnica será aplicada para avaliar a concordância entre os entrevistados em relação às respostas das questões fechadas.

Como resultado desta análise será obtido o índice kappa k, e para análise deste índice foi utilizada a classificação realizada por Landis e Koch (1977) (LANDIS; KOCH, 1977), conforme exhibe o Quadro 15.

Quadro 15: Classificação dos resultados da análise conforme índice k

| Estatística Kappa<br>(classificação índice kappa k) | Força de concordância |
|---|-----------------------|
| < 0.00  | Insignificante        |
| 0.01-0.20   | Leve                  |
| 0.21-0.40   | Razoável              |
| 0.41-0.60   | Moderado              |
| 0.61-0.80   | Substancial           |
| 0.81-1.00   | Praticamente perfeita |

Fonte: Landis e Koch (1977)

A outra técnica que será utilizada para analisar questões fechadas será o coeficiente Alpha de Krippendorff, que se trata de um índice para avaliar a concordância entre avaliadores e pode ser utilizado para dados nominais ou qualquer outra escala de medição. (KRIPPENDORFF, 2004). O Alpha de Krippendorff pode ser utilizado para dois ou mais avaliadores e, por ser aplicável para qualquer escala de medição, é considerado mais flexível do que a técnica Fleiss Kappa. Diante das dificuldades em se obter uma concordância perfeita entre os avaliadores, Krippendorff (2004), recomenda a adoção dos seguintes critérios:

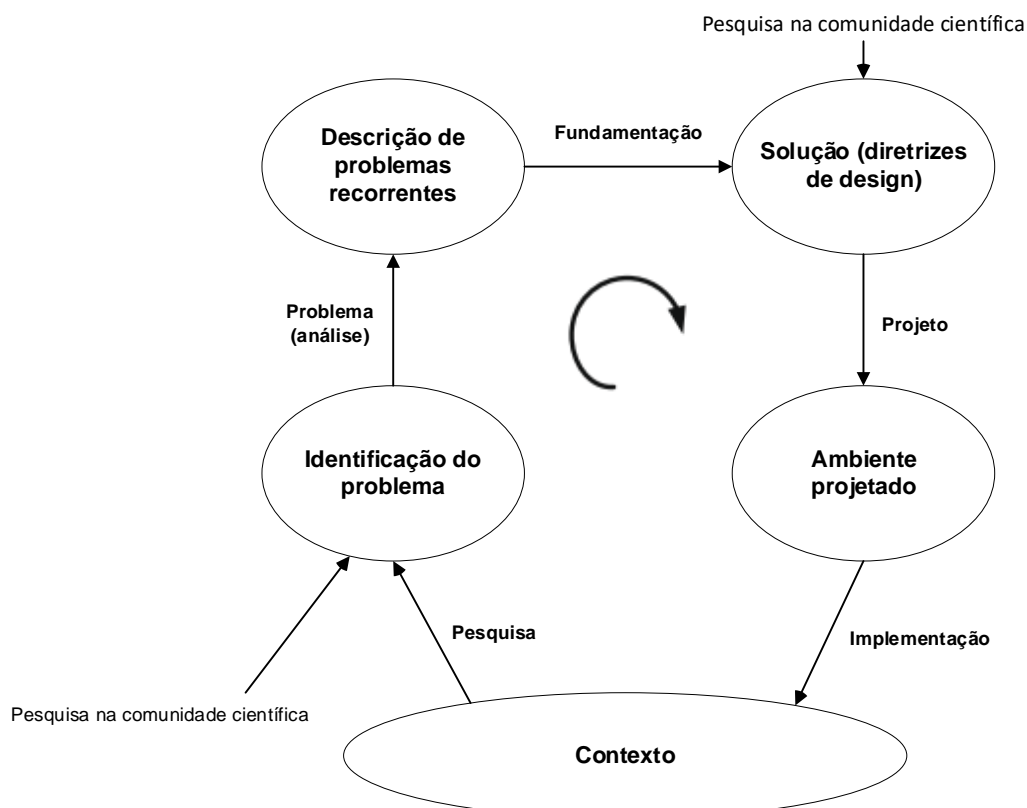
- I. Confiar somente em variáveis na qual a confiabilidade  $\alpha > 0,8$ ;
- II. Considerar variáveis com confiabilidade entre  $\alpha = 0,667$  e  $\alpha = 0,8$  apenas para tirar conclusões provisórias;
- III. Não aceitar dados com confiabilidade, cujo intervalo de confiança seja inferior a  $\alpha < 0,667$ .

Para as respostas das questões abertas, será aplicado a técnica de análise de conteúdo, que pode ser definida como um conjunto de instrumentos metodológicos aplicados à análise de temas diversificados. (BARDIN, 2016). Para a realização da análise de conteúdo será utilizado o método proposto por Bardin (2016). O referido

autor propõe três fases principais: i) pré-análise, ii) exploração do material e, iii) tratamento dos resultados e interpretação. Além disso, o Software ATLAS.ti 9, será utilizado para operacionalização da análise.

Por conseguinte, também, será utilizado para análise dos dados a estrutura metodológica do projeto fundamentado (Grounded Design), por meio da análise de padrões de projeto (Design patterns), que se refere a um método de estudo de projeto baseado na perspectiva teórico-prática. (DIGGELEN; OVERDIJK, 2009; ROHDE et al., 2017). Segundo Diggelen e Overdijk (2009), problema, solução e contexto, elementos de um padrão de projeto, são produzidos em diferentes fases do processo do projeto. Logo, objetiva-se adaptar a presente pesquisa, as cinco atividades relacionadas de design sugeridas por Diggelen e Overdijk (2009), que são realizadas de modo iterativo, conforme Figura 13. As cinco atividades se caracterizam como, identificação do problema/situação que pode ser melhorada, descrição do problema/situação, fundamentação, projeto, implementação e pesquisa. (DIGGELEN; OVERDIJK, 2009).

Figura 13: Fases no desenvolvimento de padrões de design



Fonte: Adaptado de Diggelen e Overdijk (2009, p. 1060).

|                       |  |          |    |
|-----------------------|--|----------|----|
| Criado por:           | Daniel Pacheco Lacerda – Unisinos – <a href="mailto:dlacerda@unisinos.br">dlacerda@unisinos.br</a><br>Douglas Corrêa Rodrigues – Unisinos – <a href="mailto:dcrodrigues@edu.unisinos.br">dcrodrigues@edu.unisinos.br</a> |          |    |
| Validado por:         | Joziane Lacerda – Gerente RH<br>Liane Mahlmann Kipper – UNISC<br>Fernando Gonçalves Amaral – UFRGS   |          |    |
| Histórico de revisão: | 01 – Protocolo revisado<br>02 – Protocolo revisado   |          |    |
| Data                  | 27/09/2022   | Revisão: | 02 |

## APÊNDICE D – TCLE

### **Termo De Consentimento Livre e Esclarecido**

Meu nome é Douglas Corrêa Rodrigues, sou aluno do curso de mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), orientado pelo Prof. Dr. Daniel Pacheco Lacerda. Desse modo, estamos realizando uma pesquisa sobre a estrutura e coordenação de arranjos de trabalho flexível (trabalho remoto, teletrabalho, home office etc.).

Por conseguinte, o presente estudo efetua uma investigação sobre as práticas, estratégias e estruturas adotadas no processo de gestão de sistemas de trabalho flexível. Desse modo, visando reunir e sintetizar evidências para apresentar diretrizes que possam ser aplicadas no processo de coordenação e estruturação desse sistema de trabalho, dessa maneira, otimizando recursos e resultados por meio da harmonização dos processos laborais entre gestor e colaborador.

Se você optar por participar desta pesquisa, será necessário responder a um formulário que busca a coleta de dados prévios e uma entrevista semiestruturada. A entrevista será realizada de maneira remota pelo aplicativo Microsoft Teams, sendo gravada para a posterior transcrição e análise dos dados. Além disso, todos os cuidados serão tomados para garantir a confidencialidade dos dados, preservando a sua identidade, visto que, as informações coletadas são estritamente confidenciais. Logo, não serão divulgados nomes ou informações que possam identificar os/as envolvidos/as e/ou local(is) da pesquisa. Os dados obtidos serão utilizados apenas para fins de pesquisa acadêmicas sobre o tema. Ao final do estudo, caso desejar, você poderá receber uma devolução dos resultados.

Os riscos são mínimos, mas, caso você sinta algum desconforto relacionado com a pesquisa, poderá, a qualquer momento, retirar seu consentimento para participar da pesquisa sem nenhum prejuízo, assim como se recusar a responder as perguntas que lhe causem constrangimento de qualquer natureza. Você não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa, bem como não receberá nenhuma remuneração. Sempre que necessitar de mais informações sobre a pesquisa, poderá solicitar por meio do telefone do pesquisador Douglas Corrêa Rodrigues (51-996886458) ou do e-mail (dcrodrigues@edu.unisinos.br).

Destaca-se que a participação nesta pesquisa não traz complicações legais. Possíveis riscos e desconfortos podem ser gerados durante a pesquisa, ainda que

sejam tomados todos os cuidados. Embaraço e cansaço ao responder as perguntas são situações que podem surgir conforme o direcionamento da entrevista. Cabe ressaltar, que a condução das entrevistas será realizada com prudência, de modo que nenhum dos procedimentos usados ofereça riscos à sua dignidade.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa. Portanto preencha, por favor, os itens que seguem.

**Obs.:** Se você tiver dúvidas a respeito da pesquisa, não assine esse termo.

### **CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu,  
\_\_\_\_\_, portador do RG \_\_\_\_\_, de  
forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa.  
Declaro que recebi cópia deste termo de consentimento, e autorizo a realização da  
pesquisa e a divulgação dos dados obtidos neste estudo.

\_\_\_\_\_  
Nome do Participante da Pesquisa

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Participante da Pesquisa

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Pesquisador

**Pesquisador: Douglas Corrêa Rodrigues – (51 996886458)**