

Análise das ferramentas de controle de performance no trabalho à distância: estudo de caso em uma empresa de marketing digital

Analysis of performance control tools in remote work: case study in a digital marketing company

Alan dos Santos Bezerra¹ alansb@estudante.ufscar.br
Andréa Regina Martins Fontes² afontes@ufscar.br

^{1 2} Departamento de Engenharia de Produção de Sorocaba, Universidade Federal de São Carlos, Campus Sorocaba – UFSCar, Sorocaba, SP, Brasil

Resumo: A modalidade de home office, caracterizada por se trabalhar fora das instalações das empresas, se intensificou com a pandemia da COVID-19. Mesmo com o fim da pandemia e o relaxamento das medidas de isolamento, esta modalidade de trabalho foi mantida de forma total ou parcial por muitas empresas. À vista disso, o objetivo deste estudo é analisar as ferramentas de avaliação do trabalho remoto em uma empresa do setor de marketing digital localizada em Sorocaba, estado de São Paulo. A pesquisa utiliza um estudo de caso a partir de uma abordagem mista e de natureza aplicada. Avaliam-se as ferramentas utilizadas pela empresa a partir do ponto de vista dos trabalhadores por meio da aplicação de um questionário e entrevistas abordando as vantagens e desvantagens no controle de desempenho empregado. Como resultado, constatou-se que o uso de ferramentas de avaliação de desempenho são bem aceitos e aproveitados pela maioria dos teletrabalhadores da empresa, contudo pontos negativos como excesso de trabalho, falta de supervisão direta e a falta de saúde mental foram relatados, de modo que as empresas continuem aprimorando suas estratégias e ferramentas de avaliação de desempenho para refletir as necessidades específicas do teletrabalho.

Palavras-chave: home office, teletrabalho, controle de performance

Abstract: Remote work, characterized by working outside the company's accommodations, was intensified with the COVID-19 pandemic. Even with the end of the pandemic and the remission of isolation rules, this type of work was maintained in full or in part by many companies. Therefore, the objective of this study is to analyze the tools for evaluating remote work in a company in the digital marketing sector located in Sorocaba, state of São Paulo. The research uses a case study from a mixed and applied approach. The tools used by the company were evaluated from the workers' point of view through the application of a questionnaire and interviews addressing the advantages and disadvantages in employee performance control. As a result, it was found that the use of performance evaluation tools are well accepted and used by

most teleworkers in the company, but negative points such as overwork, lack of direct supervision and lack of mental health were reported, so that companies continue to refine their performance measurement strategies and tools to reflect the specific needs of telecommuting.

Palavras-chave: *telework, telecommuting, performance control*

1. Introdução

No início de 2020, com o surgimento da pandemia global do Coronavírus (COVID-19), o isolamento social (*ou lockdown*) se tornou, de imediato, a principal estratégia para conter a propagação da doença (BITTENCOURT, 2020). Assim sendo, muitas empresas tiveram que se adaptar e se reestruturar em resposta a esta situação, para garantir um sistema produtivo em funcionamento (LOSEKANN; MOURÃO, 2020). Deste modo, o modelo *home office* surge como uma alternativa viável para as empresas pudessem prosseguir com suas atividades, mesmo fora do ambiente tradicional de escritório.

No Brasil, a legislação adota o termo “teletrabalho”, caracterizado pela forma de produção não presencial, com flexibilidade de espaço, tempo e comunicação, tendo como base as Tecnologias de Informação e de Comunicação (TICs) (OLIVEIRA, 2015). A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) considera no Art. 75-B (BRASIL, 2017), o teletrabalho como “prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo”. Destaca-se que neste trabalho os termos teletrabalho, *home office*, trabalho remoto ou à distância são empregados como sinônimos.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020), o número de trabalhadores remotos no Brasil aumentou em mais de 50% e essa mudança repentina trouxe à tona a necessidade de avaliar o desempenho dos trabalhadores em ambiente virtual, algo que antes era restrito a algumas empresas com políticas específicas de teletrabalho.

Nesse contexto, o presente trabalho tem como objetivo analisar as ferramentas de avaliação de desempenho no trabalho à distância e como elas se aplicam na prática. Tais ferramentas são fundamentais pois estabelecem expectativas claras para os funcionários, permitindo o monitoramento de seu progresso, a comunicação de feedback construtivo e a identificação de necessidades de treinamento. Além disso, contribui para a motivação, o alinhamento com os objetivos organizacionais e a tomada de decisões embasadas em dados.

No contexto do trabalho remoto, como o home office, a avaliação de desempenho se torna ainda mais crucial, garantindo que os funcionários permaneçam produtivos, engajados e alinhados com os objetivos da empresa, mesmo quando distantes fisicamente. A pesquisa foi realizada em uma empresa de marketing situada em Sorocaba, São Paulo, que adotou o trabalho remoto durante a pandemia. Serão avaliadas as ferramentas utilizadas pela empresa e como elas contribuem para a mensuração do desempenho dos trabalhadores.

O trabalho foi seccionado em tópicos contendo: a revisão teórica, metodologia de pesquisa, resultados e discussões e conclusão.

2. Revisão Teórica

A revisão teórica do presente trabalho tem como objetivo estabelecer, por meio da exploração de fontes literárias, a definição abrangente do teletrabalho. Isso incluirá sua disseminação ampliada durante o contexto da pandemia de COVID-19, destacando os desafios primordiais que emergiram. Adicionalmente, será abordada a discussão sobre as abordagens empregadas pelas empresas para aferir o desempenho de seus colaboradores nesse ambiente, considerando mecanismos de avaliação.

2.1 Teletrabalho e sua disseminação

O teletrabalho ou *home office* é uma forma de trabalho remoto em que o funcionário executa suas tarefas fora do ambiente de trabalho tradicional, ou seja, em um local de sua escolha, geralmente em sua própria residência. Este tipo de trabalho foi amplamente adotado como uma resposta às necessidades de isolamento social impostas pela pandemia da COVID-19 (IBRE/FGV, 2023), mas já era uma tendência crescente antes disso (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017).

A pandemia do COVID-19 foi responsável por mudar muitos aspectos da vida das pessoas, incluindo a forma de trabalhar (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017). Antes da pandemia, o trabalho remoto era uma modalidade usada por poucas empresas e profissionais, mas a necessidade de manter distanciamento social e evitar aglomerações fez com que se tornasse uma prática mais comum. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020), o número de trabalhadores remotos no Brasil passou de 3,8 milhões em 2018

para 8,6 milhões em 2020. Já o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2022) aponta que cerca 20,5 milhões de brasileiros estão em ocupações com potencial de trabalho remoto no Brasil, fazendo com que esse número possa aumentar ainda mais.

Para Whittaker, Carr e Adhikari (2020), o trabalho remoto se popularizou em todo o mundo e a pandemia do COVID-19 foi a aceleradora dessa popularização. Os autores afirmam que, antes da pandemia, era esperado que a modalidade de trabalho atingisse uma adesão global de cerca de 50% até 2028, mas agora, esse número pode ser alcançado muito antes.

A popularização do trabalho remoto também foi influenciada pelo aumento da tecnologia e das ferramentas digitais (NAVARINI; PEREIRA, 2021). Teicher et al. (2021), destacam que a pandemia do COVID-19 fez com que muitas empresas investissem em tecnologias para garantir que seus funcionários pudessem trabalhar de forma eficiente e segura de suas casas.

2.1.1 As vantagens do teletrabalho

O trabalho *home office* é uma alternativa ao trabalho presencial, que permite trabalhar de forma flexível e ajustar horários de trabalho às necessidades pessoais e profissionais dos trabalhadores (SCOTT et al., 2021).

Em um contexto organizacional, o teletrabalho tem potencial redução de custos para as empresas e retenção de talentos (BENTLEY; YOONG, 2000). Ainda, este modelo de trabalho aumenta a produtividade e competitividade dos trabalhadores, afetando diretamente a produção organizacional (PAPALEXANDRIS; KRAMAR, 1997). Os autores Scott et al. (2021), destacam a importância das empresas fornecerem suporte e recursos adequados aos trabalhadores que trabalham em *home office*, incluindo tecnologia e infraestrutura, para garantir a eficiência e a qualidade do trabalho.

Além disso, o *home office* pode levar a uma melhora na qualidade de vida dos trabalhadores, pois eles têm mais tempo para cuidar de sua saúde e bem-estar, além de poderem passar mais tempo com suas famílias (ANTONIOU et al., 2021). De acordo com Callen et al. (2021), o trabalho *home office* pode ser uma alternativa viável e eficaz ao trabalho presencial, que pode levar a uma melhora na performance dos trabalhadores. Para os autores, o trabalho

em *home office* pode ser especialmente benéfico para trabalhadores com responsabilidades de cuidados, como pais ou responsáveis por pessoas idosas.

2.1.2 As desvantagens do teletrabalho

Embora o trabalho remoto traga vantagens, como a flexibilidade de horários e o aumento da qualidade de vida, também existem desafios associados a este tipo de trabalho (HILL et al., 2003). Mann et al. (2000) relatam que trabalhar em casa traz uma menor necessidade de deslocamento. Em contraponto, o sentimento de isolamento e de falta de suporte são, também, observados.

Uma das maiores dificuldades do trabalho à distância é a falta de separação clara entre vida profissional e pessoal. Essa característica do trabalho *home office* pode afetar negativamente a produtividade e a satisfação no trabalho. Além disso, a falta de interação social e de comunicação face a face também é um problema, já que muitos trabalhadores sentem falta do contato humano e da colaboração com colegas de trabalho (KELLIHER; ANDERSON, 2009).

O trabalho *home office* implica na dificuldade de estabelecer objetivos claros e mensurar a performance dos trabalhadores. Para Kelliher e Anderson (2009), isso ocorre porque as empresas têm dificuldade em adaptar suas avaliações de desempenho para um ambiente remoto, especialmente sem a presença física dos funcionários. Ademais, com relação a flexibilização, nem todas as pessoas conseguem manter a disciplina necessária para a autogestão, visto que ela exige dos que os funcionários tenham uma gestão precisa de suas atividades e demandas (TREMBLAY, 2002).

Além disso, uma sobreposição de atividades de diferentes naturezas surge com a fusão de ambientes distintos, isto é, casa e trabalho. Isso leva à perda da noção do tempo destinado ao trabalho em comparação com o tempo de descanso, pois a presença constante do computador de trabalho, sempre ao alcance, facilita o engajamento em tarefas profissionais mesmo após o expediente regular, o que tende a aumentar a tendência de se trabalhar por mais tempo (COSTA, 2007).

2.2 Avaliação de desempenho no trabalho presencial e remoto

A avaliação de desempenho é um processo fundamental para o sucesso e o crescimento profissional e, no contexto do trabalho remoto, o uso de ferramentas de avaliação de desempenho se tornou ainda mais importante, pois essas ferramentas se tornam aliadas das organizações, às quais se devem se adaptar e garantir a eficiência de seus trabalhadores (GOMES, 2021). Na visão de Al-Haddad (2021), a falta de ferramentas eficientes de monitoramento e tecnologias de comunicação adequadas pode prejudicar a performance do trabalho remoto.

As ferramentas de avaliação de desempenho permitem medir o desempenho individual e coletivo, identificar pontos fortes e fracos, e definir estratégias para o desenvolvimento de habilidades e o aumento da eficiência e, além disso, elas também permitem acompanhar o progresso e os resultados, além de oferecer *feedbacks* claros e precisos aos colaboradores (DENISI; MURPHY, 2017).

Para Antoniou et al. (2021), as ferramentas de avaliação de desempenho são uma parte vital para o sucesso do trabalho remoto, pois permitem que as equipes mantenham a qualidade e a eficiência, mesmo quando trabalham fora do escritório. É importante destacar, também, que o uso dessas ferramentas também é benéfico para a gestão de equipes, pois permite aos gestores avaliar de forma objetiva o desempenho de seus colaboradores, além de permitir o estabelecimento de metas claras e o acompanhamento dos resultados (ANTONIOU et al., 2021).

2.2.1 Tipos de ferramentas de avaliação de desempenho

Ferramentas de avaliação de desempenho são sistemas, aplicativos e tecnologias que ajudam empresas e gerentes a mensurar e medir o desempenho dos funcionários em seu trabalho. Alguns exemplos dessas ferramentas incluem: 360 graus, a avaliação de desempenho por competências, a avaliação de desempenho baseada em objetivos, a avaliação de desempenho contínua e a avaliação de desempenho por métricas (NOWACK et al., 2012).

A avaliação 360 graus (RABAGLIO, 2006), por exemplo, é uma técnica que permite aos funcionários receberem *feedback* de diferentes fontes, incluindo seus superiores, colegas e subordinados. Já a avaliação de desempenho por competências é uma abordagem que avalia o

desempenho de um funcionário com base nas habilidades e competências necessárias para desempenhar bem suas funções (NOWACK et al., 2012).

A avaliação de desempenho baseada em objetivos é uma técnica que avalia o desempenho dos funcionários com base nas metas e objetivos estabelecidos previamente. A avaliação de desempenho contínua, por sua vez, é uma abordagem que permite aos gerentes acompanhar e avaliar o desempenho dos funcionários ao longo do tempo (DENISI; MURPHY, 2017).

A avaliação de desempenho por métricas é uma técnica que utiliza dados quantitativos e métricas específicas para avaliar o desempenho dos funcionários, como o número de vendas realizadas ou a qualidade do atendimento ao cliente (RABAGLIO, 2006). A avaliação de desempenho dos funcionários tornou-se uma questão desafiadora no trabalho remoto, já que a falta de supervisão direta e a distância física dos trabalhadores dificultam a avaliação tradicional colocar referência.

Para Al-Haddad (2021), a falta de ferramentas eficientes de monitoramento e tecnologias de comunicação adequadas pode prejudicar a avaliação de desempenho dos funcionários em *home office*. Neste sentido, é importante que as empresas invistam em ferramentas de avaliação de desempenho específicas para o trabalho remoto.

Existem diversas ferramentas de avaliação de desempenho para o trabalho remoto, tais como o *software* de gestão de projetos Asana (MOSKOVITZ; ROSENSTEIN, 2011), o aplicativo de gerenciamento de equipes Slack (BUTTERFIELD *et al.*, 2013) e o *software* de monitoramento de tempo de trabalho Toggl (AHO, 2010). Cada ferramenta possui características e recursos diferentes, como a capacidade de acompanhar o progresso dos projetos, acompanhar a comunicação entre os colaboradores e monitorar o tempo de trabalho (STACK, 2016).

As diferenças entre as ferramentas de avaliação de desempenho para o trabalho presencial e o trabalho remoto incluem a falta de contato físico no trabalho remoto, o aumento da necessidade de monitoramento e comunicação eficiente, e a adaptação a novos modelos de trabalho. Por exemplo, as ferramentas de avaliação de desempenho para o trabalho presencial costumam se concentrar mais na observação direta dos colaboradores, enquanto as ferramentas para o trabalho remoto se concentram mais em métricas quantitativas, como o tempo de trabalho e o progresso dos projetos (STACK, 2016).

No Quadro 1 são apresentadas as principais ferramentas de avaliação de desempenho utilizadas nas empresas (RABAGLIO, 2006).

Avaliação de Desempenho	Descrição geral
Avaliação de Desempenho Baseada em Objetivos (MBO)	Método que se concentra em objetivos específicos e mensuráveis estabelecidos para os funcionários. É um processo de gerenciamento participativo que envolve o estabelecimento de metas claras e mensuráveis para os funcionários, juntamente com um plano de ação para alcançá-las.
Avaliação 360 graus	Método que coleta <i>feedback</i> de várias fontes, incluindo colegas de trabalho, supervisores, subordinados e até mesmo o próprio funcionário. O objetivo é fornecer uma visão completa do desempenho do funcionário e identificar pontos fortes e fracos. Essa avaliação pode ser realizada de forma anônima.
Escala gráfica	Ferramenta que usa uma escala numérica ou descritiva para avaliar o desempenho do funcionário em várias áreas, como qualidade do trabalho, produtividade, comunicação e colaboração. Cada item avaliado é classificado em uma escala pré definida, que pode variar de “insuficiente” a “excelente”.
<i>Checklist</i>	Ferramenta que usa uma lista de verificação para avaliar o desempenho do funcionário em várias áreas. A lista de verificação é composta por tarefas/comportamentos específicos que o funcionário deve cumprir ou exibir. O avaliador verifica se a tarefa/ comportamento foi realizada corretamente e faz uma avaliação.
Autoavaliação	Ferramenta na qual os próprios colaboradores devem analisar seu desempenho, identificando pontos fortes e pontos para melhorar. A avaliação é feita de acordo com critérios pré-definidos, como atividades do

cotidiano e metas estabelecidas.

Quadro 1: Principais ferramentas de avaliação de desempenho utilizadas em empresas.

Fonte: adaptado de Rabaglio (2006, p. 12-17)

3. Metodologia da Pesquisa

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso de abordagem mista: quantitativa, na qual avalia variáveis quantificáveis das ferramentas de performance por meio de um formulário aplicado aos trabalhadores; e qualitativa, na qual busca por meio de entrevistas, coletar as percepções dos trabalhadores relacionando explicações aos principais resultados encontrados com os formulários.

A coleta de dados se baseia nos seguintes pontos:

- **Revisão teórica:** leitura de artigos científicos, nacionais e internacionais (por meio de repositórios e portais científicos tais como bibliotecas de institutos e universidades, pela base da SciELO, *Web of Science* e Google Acadêmico); análise de documentação da empresa sobre ferramentas de avaliação de desempenho;
- **Elaboração do formulário:** a revisão teórica possibilitou a construção de uma *survey*, contendo questões embasadas nos principais conceitos relacionados ao tema de avaliação de desempenho no trabalho à distância: modelo de trabalho, adesão e tipo de ferramentas utilizadas e percepção sobre as mesmas (Ver apêndice A);
- **Aplicação da *survey*:** os questionários foram aplicados de forma *on-line* por formulários enviados via *Google Forms* para 32 (trinta e dois) trabalhadores da empresa em questão que atuam ou atuaram em regime híbrido ou home office;
- **Análise dos dados da *Survey*:** a análise dos dados coletados na *survey*, determinou a construção do roteiro das entrevistas, aprofundando-se nas

principais questões apontadas pelos respondentes: vantagens e desvantagens do *home office*, ferramentas utilizadas pela empresa, avaliação das ferramentas, necessidade de uso, gestão e liderança, pontos de melhoria, desvantagens das ferramentas e uso das mesmas no plano de carreira;

- **Elaboração do roteiro da entrevista:** Foi realizada a confecção do roteiro das entrevistas baseada na análise da Survey (Apêndice B);
- **Aplicação das entrevistas:** Depois da conclusão do roteiro foram aplicadas as entrevistas a 5 trabalhadores da empresa em foco com o objetivo de buscar explicações aos principais pontos levantados na etapa da survey. As entrevistas foram realizadas de maneira remota por meio de reuniões via *Google Meet*, com duração máxima de 15 minutos;
- **Análise dos dados coletados:** a análise da coleta de dados busca responder ao objetivo da pesquisa e juntamente com o embasamento teórico analisar os resultados obtidos.

3.1. Caracterização da empresa

O presente trabalho teve como objeto de estudo uma das sedes brasileiras (localizada em Sorocaba, São Paulo) de uma empresa global responsável por oferecer aos clientes uma pluralidade de serviços de tecnologia, publicidade e marketing digital, como análise e inteligência de dados, criação, desenvolvimento de produtos, entre outros. Fundada em 2001, possui mais de 8.300 funcionários, espalhados por 48 escritórios ao redor do mundo.

O *home office* nesta empresa, a qual possui 316 funcionários, começou a ser utilizado em 2020, com a chegada da pandemia do Coronavírus (COVID-19), de maneira que, desde este período até hoje, a empresa oferece suporte completo para o trabalho em casa, como empréstimo de *notebooks*, monitores, cadeiras e todo tipo de acessório essencial para o trabalho.

Mesmo com a melhoria do quadro pandêmico, relaxamento do isolamento social e gradual retomada de atividades presenciais no Brasil, a empresa continuou adotando a modalidade *home office*, tendo disponível o escritório para uso presencial dos funcionários, contudo não sendo obrigatório para os mesmos, com exceção de modelos híbridos menos flexíveis para cargos de maiores lideranças.

A empresa em questão utiliza 3 das ferramentas apresentadas em uma única avaliação, sendo elas: autoavaliação, avaliação 180° (variação da 360°) e escala gráfica. São obrigatórias

a todos os funcionários e devem ser respondidas a cada 3 meses através de uma plataforma específica, chamada *Feedz*, a qual computa outros fatores também de caráter obrigatório como humor do dia e reuniões 1:1 para feedbacks. Neste modelo de avaliação, cerca de 50 questões, em formato de *escala gráfica* (variam de 1 a 5) são disponibilizadas para os funcionários se auto avaliarem (*autoavaliação*) em um prazo determinado, acerca de diversos tipos de conhecimentos, áreas e habilidades. Em seguida, sua liderança direta fará a mesma avaliação, colocando a visão dele sobre o desempenho de seu liderado (*avaliação 180°* - variação da avaliação 360°).

4. Resultados e discussões

Os resultados estão baseados nas respostas do questionário e das entrevistas. Primeiramente foram aplicados os questionários com 32 trabalhadores respondentes e posteriormente foram entrevistados 5 trabalhadores, todos correspondentes a área de mídias pagas dentro da empresa. Para o questionário, os formulários foram enviados para os e-mails de funcionários da empresa. Já para as entrevistas foram selecionados os funcionários que possuíam disponibilidade de tempo para responder à entrevista online.

A seguir são apresentados os dados coletados dos dois tipos de coleta, bem como as discussões desses seus achados.

4.1 Aplicação dos questionários

As perguntas elaboradas no questionário disponível no Apêndice A, versam sobre a identificação das ferramentas de avaliação e a percepção sobre as ferramentas de avaliação. Foram obtidas 32 (trinta e duas) respostas de teletrabalhadores através do formulário *online*, os quais apresentaram idades entre 18 e 35 anos, sendo 63,5% (que corresponde a 20 trabalhadores) homens e 36,5% (12 trabalhadoras mulheres). Os quais também possuem variações quanto ao tempo de casa, de modo que 61,3% estão na empresa há até 1 ano e 38,7% há mais de um ano.

Ainda para a caracterização da amostra foram obtidas informações relativas ao tempo e ao cargo que exerciam na empresa, visando coletar diferentes realidades do dia a dia dos entrevistados, conforme quadro 2.

Área	Função	Quantitativo (%)
-------------	---------------	-------------------------

Mídias	Estagiários	25,8
Mídias	Analistas	45,2
Mídias	Coordenadores	25,8
Mídias	Head	3,25

Quadro 2: Caracterização dos funcionários.

Fonte: elaboração própria

Sobre o modelo de trabalho que estavam realizando no presente momento, haja vista que a empresa não obriga seus funcionários a irem presencialmente, isso é flexibilizado de acordo com o nível de cargo do funcionário, 18 funcionários relataram que adotam o modelo de *home office* (56,3%) e 14 adotam o modelo híbrido (43,8%), trabalhando presencialmente no escritório esporadicamente. Identificou-se que cargos com maior nível hierárquico tendem a ter o modelo de trabalho mais presencial.

Constatou-se com o formulário que todos os respondentes adotam uma ferramenta de avaliação de desempenho, sendo que a maioria utiliza uma plataforma padrão da empresa e também a modalidade de reuniões *online* (81,3% ou 26 funcionários). Além disso, 12 funcionários utilizam formulários (37,5%), quatro utilizam e-mails (12,5%) e 2 adotam os *feedbacks* presenciais (6,3%).

Sobre quais ferramentas de desempenho eram conhecidas por eles para metrificar seus desempenhos durante o trabalho as respostas mostraram que trinta dos 32 trabalhadores (93,8%) utilizam a autoavaliação como a principal ferramenta de avaliação de desempenho, 14 (43,8%) utilizam a avaliação 360 e o checklist, 12 (37,5%) utilizam a avaliação por objetivos e 10 (31,3%) utilizam a escala gráfica como ferramenta, conforme pode ser visto na figura 1.

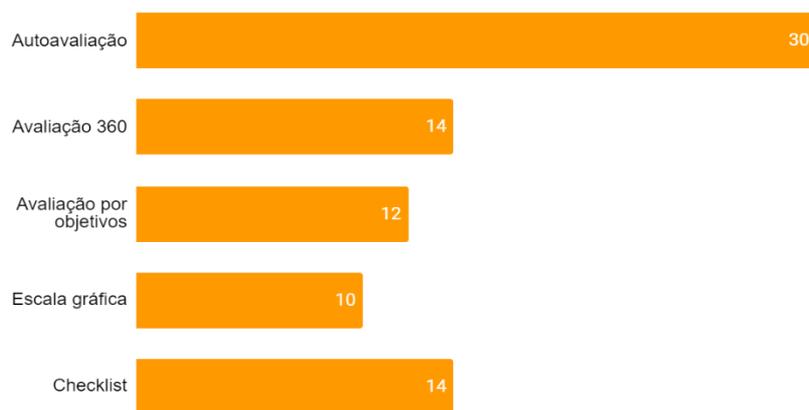


Figura 1: Ferramentas utilizadas para medir o desempenho no trabalho.

Fonte: elaboração própria.

A respeito da percepção dos respondentes sobre se as ferramentas utilizadas estariam de acordo com a realidade do trabalho à distância, as respostas mostraram que 8 dos respondentes concordam totalmente que as ferramentas estão adequadas ao ambiente de trabalho remoto, a maioria dos respondentes (20 pessoas) concordam de alguma maneira com essa afirmação, 2 respondentes relatam alguma discordância e outros 2 discordam totalmente.

Sobre se essas ferramentas de desempenho seriam úteis e os ajudavam a melhorar suas performances no ambiente de trabalho, as respostas mostraram que 18 respondentes (53,5%) concordam totalmente e acham que as ferramentas são bem eficazes para seu desenvolvimento, além de 8 respondentes que concordam parcialmente (25%), 4 que se mostram neutros sobre essa questão (12,5%) e 2 que discordam totalmente (6,3%), ou seja, acreditam que essa avaliação não ajuda a melhorar sua performance no trabalho.

Na questão sobre se as ferramentas de desempenho são flexíveis e condizem com a realidade de seus trabalhos e/ou funções específicas, obteve resultados iguais à questão anterior. Segundo os dados coletados, 18 respondentes (53,5%) concordam totalmente e acham que as ferramentas condizem com suas funções, além de 8 respondentes que concordam parcialmente (25%), 4 que se mostram neutros sobre essa questão (12,5%) e 2 que discordam totalmente (6,3%), ou seja, acreditam que essa ferramenta de desempenho não é flexível e não está alinhada ao seu trabalho e ou função.

Questionou-se também se as ferramentas de avaliação de desempenho os ajudam a tomar decisões estratégicas de suas atuações dentro da empresa. As respostas evidenciaram que a maioria concorda totalmente (23 respondentes ou 71,9%), 4 respondentes (12,5%) concordam parcialmente ou mostram-se neutros sobre essa questão e 1 (3,1%) discorda

totalmente que toma decisões estratégicas a partir das avaliações de desempenho.

Sobre como os funcionários sentem a comunicação com seus superiores para como melhorar de acordo com os resultados das avaliações de desempenho, as respostas mostraram-se com as maiores atribuições negativas em comparação às outras questões (34%). Doze respondentes concordam que seus superiores são transparentes quanto às melhorias necessárias em seus desempenhos, 7 respondentes concordam parcialmente, 7 discordam parcialmente e 4 totalmente.

Questionados se as ferramentas ajudam em relação a possíveis planos de suas carreiras que podem ser seguidos dentro da empresa, as respostas obtidas mostram que 17 trabalhadores concordam totalmente (53,1%), 12 concordam parcialmente (37,5%), 1 se mostra neutro (3,1%) e 2 discordam totalmente (6,3%).

Sobre se as ferramentas permitem que os funcionários melhorem o desempenho de seus trabalhos mesmo à distância, segundo as respostas, 19 respondentes concordam totalmente (59,4%), 10 concordam parcialmente (31,3%), 1 neutro (3,1%) e 2 discordam totalmente (6,3%).

A última questão indagava se deveria haver diferenças na maneira de avaliar o desempenho se o modelo de trabalho da empresa fosse presencial. Os dados coletados mostraram que 10 respondentes concordam totalmente (31,3%) ou seja, que para o modelo presencial, as ferramentas de avaliação deveriam ser diferentes das que são adotadas no modelo de teletrabalho, seis concordam parcialmente com a sentença anterior (18,8%), 10 respondentes não sabem e se mostram neutros sobre a questão (31,3%), 2 discordam parcialmente (6,3%) e 4 (12,5%) discordam totalmente e acham que as ferramentas de avaliação podem ser as mesmas empregadas atualmente.

Tendo essa base advinda dos formulários, as entrevistas foram elaboradas a partir das dúvidas e variações que surgiram entre as respostas. À vista disso, questionamentos como quais ferramentas são utilizadas pela empresa, qual a percepção dos funcionários sobre as mesmas (elencando vantagens e desvantagens) e suas perspectivas dessas ferramentas sobre plano de carreira, adesão de líderes e pontos de melhoria, foram elaborados para o roteiro da entrevista.

4.2 Aplicação das entrevistas

As perguntas elaboradas para o roteiro de entrevista estão disponíveis no Apêndice B e versam sobre aspectos como vantagens e desvantagens do *home office*, ferramentas utilizadas na empresa, melhorias, gestão de liderança, desvantagens da ferramenta, plano de carreira, etc. Estes aspectos foram evidenciados como relevantes a partir da aplicação do questionário que suscitou a necessidade de entender as razões que motivaram as respostas quantitativas.

Foram realizadas 5 entrevistas online, através do Google Meet, com duração máxima de 15 minutos, seguindo o roteiro apresentado (Ver apêndice B). Dos 5 entrevistados, todos respondera ao questionário anteriormente e todos atuam como analistas de mídias digitais, com idade entre 20 e 25 anos, sendo 3 funcionários do sexo masculino e 2 do sexo feminino. Além disso, os entrevistados compreendem estagiários, analistas CLT e também um coordenador, com tempo de empresa variando entre 6 meses a 2 anos (Quadro 3).

Área	Função	Idade	Sexo	Tempo na empresa
Analista de mídias	Analista	22	Masculino	1 ano e meio
Analista de mídias	Analista	23	Feminino	1 ano e meio
Analista de mídias	Estagiário	20	Masculino	8 meses
Analista de mídias	Estagiário	23	Feminino	6 meses
Analista de mídias	Coordenador	25	Masculino	2 anos

Quadro 3: Caracterização dos entrevistados.

Fonte: elaboração própria

De uma maneira geral, os entrevistados relataram que as ferramentas têm um impacto positivo na comunicação e colaboração entre equipes, visto que os entrevistados relataram que

essas ferramentas reduziram a lacuna causada pelo distanciamento físico, permitindo uma troca constante de informações, compartilhamento de ideias e alinhamento de estratégias. As reuniões por videoconferência possibilitaram uma conexão mais pessoal entre os membros da equipe, mitigando o isolamento inerente ao trabalho remoto, bem como os feedbacks diretos das avaliações 360.

Os entrevistados relataram que a “cultura de feedbacks”, assim chamada unanimemente, é um valor e um elemento crucial na empresa desde o início. Eles relatam que a possibilidade de receber orientações regulares e específicas permite que identifiquem suas áreas de melhoria de maneira construtiva e se engajem em um processo contínuo de aprimoramento. Suas percepções mostram que a abordagem de feedbacks contínuos demonstra ser mais eficaz do que avaliações pontuais gerais promovidas pela empresa, pois possibilita ajustes imediatos e direcionados para otimizar seus desempenhos individuais e coletivos.

Em contrapartida, também houveram discordâncias sobre as ferramentas utilizadas pela empresa, as quais, das 226 respostas, 26 foram negativas (11,5%), sendo elas 15 discordâncias totais (6,6%) e 11 discordâncias parciais (4,9%), além de neutros, que totalizaram 14 respostas (6,2%). Isso mostra que apesar dos resultados positivos, vale destacar que alguns desafios foram identificados durante o estudo.

Segundo parte dos entrevistados, as ferramentas de avaliação de desempenho muitas vezes são adotadas como protocolo, de modo que não observam ações realizadas pela empresa a partir delas, ou seja, não se sentem direcionados e motivados a procurarem caminhos para seus aperfeiçoamentos pessoais e de equipe. Além disso, outros entrevistados mencionaram que acham importante manter um equilíbrio saudável ao utilizar essas ferramentas intensivamente, pois seu uso excessivo muitas vezes gera um sentimento de pressão e competição entre si, inclusive afetando negativamente suas saúdes mentais dentro do ambiente de trabalho.

Os principais apontamentos relatados pelos entrevistados podem ser observados no quadro 4.

Tema	Principais apontamentos
------	-------------------------

Vantagem home office	Comodidade, conforto, flexibilidade e aumento da produtividade.
Desvantagem home office	Distrações, falta de infraestrutura, excesso de trabalho e isolamento social.
Tipos de ferramentas	Autoavaliação, avaliação 180° (variação da 360°) e escala gráfica.
Avaliação	Ferramentas são positivas e garantem sucesso nas avaliações.
Necessidade de uso	Necessárias a todos os modelos de trabalho: remoto, híbrido e presencial.
Gestão e liderança	Ferramentas são pouco efetivas se não há um mapeamento por suas lideranças a partir delas.
Melhoria	Obrigatoriedade das ferramentas às lideranças; baseadas na função/cargo.
Desvantagens ferramentas	Carga excessiva de desempenho; mal estar na saúde mental.
Plano de carreira	Ferramentas tem mapeamento de performance e desenvolvimento focados em plano de carreira.

Quadro 4: Principais apontamentos das entrevistas.

Fonte: elaboração própria

4.3 Discussão dos resultados

Conforme descrito por Tietze (2005), as empresas têm utilizado inúmeras ferramentas e métodos de avaliação de desempenho em busca de garantir o máximo da produtividade de seus funcionários. As ferramentas evidenciadas pelos teletrabalhadores em geral neste estudo foram bem avaliadas, de modo que suas percepções acreditam que essas ferramentas podem também ser relevantes para ambientes presenciais. Contudo, destaca-se a seguir os pontos adversos e necessidades de melhoria relatados.

Houveram relatos de que as ferramentas de avaliação de desempenho poderiam ser melhoradas, principalmente no que tange seus cargos e funções, ou seja, acreditam que as ferramentas poderiam estar mais alinhadas às demandas que realizam no dia a dia de acordo com suas funções. Contudo, a escolha do tipo de ferramenta utilizada pela empresa está apenas focada em melhorar a sua performance e pouco no desenvolvimento pessoal de seus

funcionários. Segundo Ensslin et al (2008), a escolha do tipo de modelo ou ferramenta a ser utilizados, deve levar em conta suas consequências futuras em termos do alinhamento das consequências com os objetivos e valores das organizações como um todo, ou seja, o objetivo principal é melhorar a performance da organização.

A identificação da falta de mapeamento de desenvolvimento a partir do uso das ferramentas de avaliação de desempenho por parte das lideranças levanta questões sobre o papel da liderança na implementação bem-sucedida dessas práticas. Segundo Mann et al. (2000), esses comportamentos ocorrem dentro do regime de teletrabalho, pois com o distanciamento, é dificultado o acompanhamento e mapeamento direto pelo superior além daqueles que são obrigatórios, o que pode tornar a avaliação de desempenho falha. Além disso, o distanciamento gera uma dificuldade em se visualizar as relações e os comportamentos diários, de modo que apenas os resultados práticos e obrigatórios são exigidos (MANN et al, 2000). À vista disso, é necessária a discussão sobre como a liderança é fundamental para estabelecer uma cultura que valoriza a avaliação de desempenho e como abordar possíveis resistências ou desinteresses por parte das mesmas.

A constatação de que a demanda excessiva por desempenho pode resultar em uma sobrecarga de trabalho e impactos negativos na saúde mental dos funcionários é um ponto crítico a ser abordado, conforme descrito por Losekann (2020). Isso levanta preocupações sobre a necessidade de equilibrar as expectativas de desempenho com a capacidade dos funcionários de manter um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal.

Ademais, à medida que o ambiente residencial se transforma no local de trabalho, existe uma grande chance de que haja por parte dos funcionários uma perda da noção de tempo de trabalho, como afirmado pelos entrevistados, em que há uma tendência em se trabalhar por mais tempo devido a presença constante do computador de trabalho, instigando a execução de tarefas profissionais mesmo após o expediente (COSTA, 2007).

Além disso, houveram relatos acerca do isolamento social advindo do trabalho remoto, corroborado por Mann et al. (2000), que afirma que este modelo de trabalho pode favorecer uma falta da personalidade, de aspectos não-verbais, de sentimentos trazidos pelos olhares e gestos, os quais tendem a aumentar a sensação de isolamento pelos funcionários.

5. Conclusão

Em síntese, os objetivos deste trabalho foram cumpridos, onde pôde-se caracterizar e analisar as ferramentas de desempenho utilizadas por uma empresa de marketing digital, as quais foram aprovadas pelos funcionários da empresa. Este estudo evidenciou que as ferramentas de avaliação de performance desempenham um papel crucial na promoção do sucesso dos trabalhadores home office. Considerando as conclusões desta pesquisa, recomenda-se que as empresas continuem aprimorando suas estratégias e ferramentas de avaliação de desempenho para refletir as necessidades específicas do teletrabalho. Além disso, este trabalho pode servir de base para trabalhos futuros, e replicados para cenários como comparações entre setores, aprofundamento no tema, identificação de outros pontos negativos, impactos a longo prazo e análises comparativas com outras pesquisas.

Referências

ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. spe, p. 511–533, set. 2017.

AHO, A. **Toggl**: Time Tracking Software, Project Planning & Hiring Tools, 2010. Disponível em: <<https://toggl.com/>>. Acesso em 23 de agosto de 2023.

AL-HADDAD, M. The Effects of Remote Work on Employee Performance: An Empirical Study. Cambridge, United States: **National Bureau of Economic Research**, 2021.

ANTONIOU, Y. G. et al. Remote Work in the COVID-19 Pandemic: Challenges and Opportunities for Employees and Employers. Cambridge, United States: **Frontiers in Psychology**, 2021.

BENTLEY K., YOONG P. **Knowledge work and telework**: an exploratory study. Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy, v.10, n.4, p.346- 356, 2000.

BITTENCOURT, R. N. Pandemia, isolamento social e impacto global. **Revista Espaço Acadêmico**, [s. l], n. 221, p. 168-178, 20 mar. 2020. Bimestral.

BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Disponível em:

<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm>. Acesso em: 19 de agosto de 2023.

CALLEN, M. B. et al. The impact of remote work on employee performance and well-being: Evidence from a natural experiment. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 188, p. 62-83, 2021.

BUTTERFIELD, S. et al. **Slack: Where work happens**, 2013. Disponível em: <<https://slack.com/intl/pt-br>>. Acesso em 23 de agosto de 2023.

CLOSE, J. et al. Measuring Remote Employee Performance: An Exploratory Study. Massachusetts, United States: **Human Resource Management Review**, 2021.

DENISI, A. S.; MURPHY, K. R.. Performance appraisal and performance management: 100 years of progress?. **Journal Of Applied Psychology**, [S.L.], v. 102, n. 3, p. 421-433, 2017. American Psychological Association (APA).

DINGEL, J. I.; NEIMAN, B. How many jobs can be done at home? Cambridge, United States: **National Bureau of Economic Research**, 2020. (Working Paper, n. 26948).

ENSSLIN, L. et al. **Avaliação de desempenho: objetivos e dimensões**. 5 de mar. a 21 de maio de 2008. 17 f. Notas de Aula. Mimeografado.

GOMES, Pedro José Silva. **O impacto da pandemia COVID-19 nos sistemas de avaliação de desempenho**. 2021. 146 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão e Negócios, Universidade do Minho, Gualtar, 2021.

HILL, E .J. *et al.* Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. **Journal Of Vocational Behavior**, [S.L.], v. 63, n. 2, p. 220-241, out. 2003. Elsevier BV.

IBRE/FGV - Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas. **Percepção das empresas sobre o home office no período da pandemia**. Disponível em:

<<https://blogdoibre.fgv.br/posts/percepcao-das-empresas-sobre-o-home-office-no-periodo-da-pandemia>>. Acesso em: 10 de agosto de 2023.

OLIVEIRA, C. **TIC'S na educação:** a utilização das tecnologias da informação e comunicação na aprendizagem do aluno. *Pedagogia em ação*, v. 7, n. 1, 2015.

PAPALEXANDRIS, N.; KRAMAR, R. **Flexible working patterns:** towards reconciliation of family and work. *Employee Relations*, v.19, n.6, p.581-595, 1997.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências.** 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006. 120 p.

SCOTT, E. D. et al. Evaluating remote workers' performance: A review of best practices. *Journal of Business and Psychology*, New York, v. 35, n. 3, p. 341-354, 2020.

STACK, L. **Doing the Right Things Right:** How the Effective Executive Spends Time. Berrett-Koehler Publishers. p. 27-30, 2016.

TEICHER, D. J. et al. **The Future of Work in the Age of Remote Work.** London, England: Routledge, 2021.

TIETZE, S. **Discourse as strategic coping resource:** managing the interface between “home” and “work”. *Journal of Organization Change Management*, p.48-62, 2005.

TREMBLAY, D.G. **Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers.** *Women in Management Review*, v.17, n.3/4, p.157- 170, 2002. <http://dx.doi.org/10.1108/09649420210425309>.

WHITTAKER, S.; CARR, S.; ADHIKARI, A. **The Impact of COVID-19 on Remote Work.** In *Proceedings of the 21st ACM Conference on Computer-Supported Cooperative Work and Social Computing Companion*, p. 1-8, 2020.

APÊNDICES

APÊNDICE A: Questionário (perguntas para o formulário online)

- Seção 1: Caracterização da amostra

1) Idade:

Texto de resposta curta

2) Sexo:

Feminino

Masculino

3) Cargo na empresa:

Estagiário

Analista

Coordenador

Head

Sócio

4) Tempo de empresa:

Menos de 6 meses

Entre 6 meses e 1 ano

Entre 1 e 2 anos

Entre 2 e 3 anos

Entre 3 e 5 anos

Mais de 5 anos

- Seção 2: Identificação das ferramentas de avaliação

1) Qual modelo de trabalho sua empresa adota?

Home Office

Presencial

Híbrido

2) Sua empresa utiliza ferramentas para avaliar o desempenho individual de cada funcionário?

Sim

Não

3) Através de qual meio sua empresa avalia o desempenho dos funcionários?

Reuniões

Formulários

E-mails

Plataformas próprias para avaliação de desempenho (*Feedz, Qulture, Rocks, Impulse Up, etc.*)

4) Quais das seguintes ferramentas você conhece ou já utilizou para metrificar o desempenho no trabalho?

Autoavaliação (na autoavaliação, os próprios colaboradores devem analisar seu desempenho, identificando pontos fortes e pontos para melhorar. A avaliação é feita de acordo com critérios

pré-definidos, como atividades do cotidiano, metas estabelecidas, entre outros.)

Avaliação 360 (nesse modelo, cada colaborador é avaliado pela gestão, pela liderança e por seus colegas de trabalho, além de também avaliar a si mesmo, seus gestores, líderes e liderados).

Avaliação por objetivos (esse modelo de avaliação se baseia no cumprimento dos objetivos definidos para um colaborador. É preciso considerar o seu empenho e seus resultados, mas também as circunstâncias externas que podem ter interferido em suas tarefas).

Escala gráfica (a escala gráfica é uma ferramenta de avaliação de desempenho que usa uma escala numérica ou descritiva para avaliar o desempenho do funcionário em várias áreas, como qualidade do trabalho, produtividade, comunicação e colaboração. Cada item avaliado é classificado em uma escala pré-definida, que pode variar de "insuficiente" a "excelente").

Checklist (o *checklist* é uma ferramenta de avaliação de desempenho que usa uma lista de verificação para avaliar o desempenho do funcionário em várias áreas. A lista de verificação é composta por tarefas ou comportamentos específicos que o funcionário deve cumprir ou exibir).

- **Seção 3: Percepção sobre as ferramentas de avaliação**

Sobre as ferramentas de avaliação de desempenho, assinale a alternativa que mais condiz com a sua percepção sobre as afirmativas abaixo, numa escala de "concordo plenamente" até "discordo totalmente".

1) Estão de acordo com a realidade do trabalho à distância:

Concordo totalmente
Concordo parcialmente
Neutro
Discordo parcialmente
Discordo totalmente

2) Ajudam a melhorar minha performance no trabalho:

Concordo totalmente
Concordo parcialmente
Neutro
Discordo parcialmente
Discordo totalmente

3) São flexíveis e condizem com a realidade do meu trabalho em específico e/ou da minha função:

Concordo totalmente
Concordo parcialmente
Neutro
Discordo parcialmente
Discordo totalmente

4) Me ajudam a tomar decisões estratégicas na minha atuação dentro da empresa:

Concordo totalmente
Concordo parcialmente
Neutro

Discordo parcialmente
Discordo totalmente

5) Tenho total transparência, por meio dos meus superiores, sobre o que preciso melhorar de acordo com os resultados das avaliações:

Concordo totalmente
Concordo parcialmente
Neutro
Discordo parcialmente
Discordo totalmente

6) Me ajudam em relação à possíveis planos de carreira a serem seguidos dentro da empresa:

Concordo totalmente
Concordo parcialmente
Neutro
Discordo parcialmente
Discordo totalmente

7) Me permitem melhorar o desempenho do meu trabalho mesmo à distância:

Concordo totalmente
Concordo parcialmente
Neutro
Discordo parcialmente
Discordo totalmente

8) Caso o modelo de trabalho da sua empresa fosse presencial, deveria haver diferenças nesses métodos de desempenho?

Concordo totalmente
Concordo parcialmente
Neutro
Discordo parcialmente
Discordo totalmente

1. Nível do cargo, Idade, Sexo, há quanto tempo está na empresa.
2. Quais foram as vantagens e desvantagens que você sentiu com o modelo *home office*?
3. Você conhece ou utiliza as ferramentas de avaliação de desempenho no dia a dia da empresa?
4. Você acha que essas ferramentas auxiliam no seu desenvolvimento de conhecimento pessoal? E nas tarefas do dia a dia?
5. Você acredita que essas ferramentas são necessárias por conta do modelo de trabalho em casa, ou todas as empresas deveriam adotá-las?
6. Você acha que essas ferramentas de desempenho ajudam seus superiores a definir seu desenvolvimento e próximos passos?
7. Existe algo que você mudaria na avaliação de desempenho?
8. Você enxerga pontos negativos em se usar as ferramentas? Quais?
9. Você acha que essas ferramentas auxiliam no seu crescimento dentro da empresa? Como?