

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA
EM PROCESSOS GERENCIAIS

FABIO AUGUSTO PAIVA

**GATHER.TOWN: UMA FERRAMENTA PARA A
GESTÃO DE PESSOAS EM TRABALHO REMOTO**

RECIFE/2022

FABIO AUGUSTO PAIVA

GATHER.TOWN: UMA FERRAMENTA PARA A GESTÃO DE PESSOAS EM TRABALHO REMOTO

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de tecnólogo em processos gerenciais.

Professora Orientadora: Ma. Wilka Mayra Ferreira Gomes Monteiro.

RECIFE/2022

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 1745.

P149g Paiva, Fabio Augusto
Gather.Town: uma Ferramenta para a gestão de pessoas em trabalho remoto / Fabio Augusto Paiva. Recife: O Autor, 2022.
39 p.

Orientador(a): Prof. Wilka Mayra Ferreira Gomes Monteiro.

Trabalho De Conclusão De Curso (Graduação) - Centro Universitário Brasileiro – Unibra. Tecnólogo em Processos Gerenciais, 2022.

Inclui Referências.

1. Gestão de Pessoas. 2. Trabalho remoto. 3. Tecnologia. 4. Gather. 5. Town. I. Centro Universitário Brasileiro - Unibra. II. Título.

CDU: 658

Dedico o presente trabalho a minha família.

AGRADECIMENTOS

A Deus pela nossas vidas e por nos conceder mais uma oportunidade de superar os desafios encontrados ao longo dessa jornada.

A minha esposa e filha, que sempre me apoiaram em tudo, principalmente a voltar estudar, foi por elas que hoje posso dizer que consegui mais uma vez. Aos meus pais e familiares (Brasileiros e cubanos) por completo que entenderam que em alguns momentos familiares não estive presente para dar prioridade a esse estudo, só tenho agradecer de todo meu coração.

Agradeço as novas amizades que foram construídas na faculdade ao longo do tempo, muitas vezes fazendo os seminários em momentos difíceis, mas deu tudo certo.

A todos os nossos professores do curso de Processo Gerencial, que foram importantes para minha formação, em especial: Professora Andrezza Lima e Sylvia Barbosa, que fizeram parte desde o início, que se dedicaram em ensinar, trazendo um pouco de suas experiências de vida, e nos incentivando a ser cada dia melhor, pelo Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA meu muito obrigado por tudo.

E principalmente a nossa orientadora do TCC, Wilka Monteiro, pelas correções e orientações, com seu modo único de ensinar, mulher dinâmica que sempre se mostrou presente mesmo em meio a pandemia, não deixou de estar conosco, levo seu jeito alegre e suas lições de vida para meu crescimento profissional, só tenho a agradecer. Meu muito obrigado professora!

“O sonho é que leva a gente para frente, se a gente for seguir a razão, fica aquietado, acomodado.”

(Ariano Suassuna)

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: 10 principais desafios da Gestão de Pessoas.....	25
FIGURA 2: Ambiente Gather.Town.....	29

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Pilares da Gestão de Pessoas.....	14
Quadro 2: Medidas de avaliação na Gestão de Pessoas.....	16
Quadro 3: Benefícios do trabalho remoto.....	17
Quadro 4: .Impactos de novas tecnologias na Gestão de Pessoas.....	25
Quadro 5: Recursos do Gather.Town úteis para a Gestão de Pessoas.....	29
Quadro 6: Vantagens do Gather.Town para as empresas.....	30
Quadro 7: Situações para o uso do Gather.Town.....	31

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO	12
3 RESULTADOS E DISCUSSÃO	12
3.1 Gestão de pessoas	12
3.1.1 <i>Pilares da Gestão de Pessoas</i>	14
3.1.2 <i>Avaliação de resultados na gestão de pessoas</i>	15
3.2. Trabalho Remoto	16
3.2.1 <i>Leis do trabalho remoto no Brasil</i>	18
3.3 Os processos de gestão de pessoas e o ambiente remoto	21
3.3.1 <i>Coleta de dados: desafios da gestão de pessoas no trabalho remoto</i>	24
3.3.2 <i>Outros dados sobre a gestão no trabalho remoto</i>	27
3.4 Gather.Town	27
3.4.1 <i>Como funciona essa ferramenta para empresas?</i>	29
3.4.2 <i>Vantagens de utilizar o Gather.Town</i>	30
3.4.3 <i>Em quais situações pode-se usar o Gather.Town?</i>	31
3.4.4 <i>Aplicação do Gather.Town na Gestão de Pessoas numa empresa do Porto Digital de Recife</i>	32
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
REFERÊNCIAS	

GATHER.TOWN: UMA FERRAMENTA PARA A GESTÃO DE PESSOAS EM TRABALHO REMOTO

Fabio Augusto Paiva

Profª Ma. Wilka Mayra Ferreira Gomes Monteiro¹

Resumo:

A partir de 2020, com o súbito surto da pandemia do coronavírus, as empresas tiveram que realizar uma transição rápida e inesperada para uma nova modalidade de trabalho: o trabalho remoto. A transição para este modelo de trabalho requer ajustes importantes, sobretudo na forma de comunicação e no gerenciamento de equipes; além disso, a própria rotina de trabalho precisa ser ajustada. No entanto, graças ao enorme avanço tecnológico que experimentamos nas últimas décadas, diversas áreas e setores do comércio conseguiram se adaptar rapidamente ao ambiente remoto. Diante deste cenário, este trabalho está focado no estudo do Gather.Town e como esta ferramenta pode auxiliar as empresas e especificamente à área de Gestão de Pessoas para minimizar os impactos do trabalho remoto e aumentar o diferencial competitivo das empresas.

Palavras Chave: Gestão de Pessoas. Trabalho Remoto. Tecnologia. Gather.Town.

Abstract:

Starting in 2020, with the sudden outbreak of the coronavirus pandemic, companies had to make a quick and unexpected transition to a new way of working: remote work. The transition to this work model requires important adjustments, mainly in the form of communication and team management; also, the work routine itself needs to be adjusted. However, thanks to the huge technological advance that we have experienced in recent decades, several areas and sectors of commerce and technology have managed to quickly adapt to the remote environment. Given this scenario, this work focuses on the study of Gather.Town and how this tool can help companies and specifically the People Management area to minimize the impacts of remote work and increase the competitive differential of companies.

Keywords: People Management. Remote Work. Technology. Gather.Town.

1 INTRODUÇÃO

O trabalho remoto é uma prática global que permite que um colaborador trabalhe em qualquer lugar, desde que tenha as ferramentas necessárias, como um telefone, um computador com conexão à Internet e agora até em um ambiente

¹ Professora Ma. Wilka Monteiro Mestre em Gestão Pública pelo programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste MGP da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Possui graduação em Administração pela Faculdade Integrada de Pernambuco (2009). Servidora pública federal, atuando na **Coordenação** de Acompanhamento e Monitoramento de Egressos (CAME) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). Atualmente exerce a docência no Centro Universitário Brasileiro (UNIBRA). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração pública. Email para contato: prof.wilkamonteiro@gmail.com

virtual conhecido como metaverso. É possível trabalhar de casa a partir de todas as modalidades: ser empregado da empresa, ser autônomo ou empresário. Em decorrência da pandemia de COVID-19, tornou-se uma tendência mundial tentar reduzir os impactos financeiros para as empresas, mesmo mantendo os funcionários na folha de pagamento.

Desta forma, a gestão de pessoas precisou se adaptar a este formato e assim identificar ferramentas que possam auxiliar as novas relações do mundo do trabalho. Muitos dos funcionários, em diferentes níveis e funções nas empresas, tiveram que se adaptar a uma nova maneira de realizar suas obrigações, manter a integração da equipe, apresentar a produtividade e gerir o cotidiano laboral (BRIDI *et al.*, 2020).

Nesse cenário, o uso de soluções tecnológicas alinhadas com os objetivos da organização são uma boa opção para auxiliar os gestores de pessoas nas atividades na modalidade de trabalho remoto. Estas ferramentas possibilitam uma melhor avaliação de competências, desenvolvimento de planos individuais para os colaboradores, a gestão de metas eficiente, e o engajamento dos colaboradores, possibilitando o crescimento e contribuição dos mesmos frente à organização.

Justifica-se a escolha da temática pela necessidade de atuação eficiente por parte do gestor de processos na condução de metodologias ágeis e modernas que associadas a uma abordagem contingencial e sistemática trazem mais segurança para a tomada de decisão e conseqüentemente diminuem os impactos negativos das ameaças do ambiente externo e fraquezas do ambiente interno. Por isso, as organizações devem lembrar que a evolução das metodologias e ferramentas trazem sempre algum tipo de benefício para o processo produtivo (SLEIGHT, 2000).

Nesse contexto, o Gather.Town surgiu, à medida que as novas ferramentas digitais eram desenvolvidas durante o isolamento imposto pelas autoridades de saúde, e ganhou força a partir do momento que as empresas começaram a se esforçar para reduzir os impactos da mudança do trabalho físico para o trabalho remoto. É uma plataforma prática e intuitiva que a partir da criação de um avatar permite o encontro de pessoas num ambiente virtual, sendo assim, possível realizar reuniões de trabalho, participação em conferências, simpósios, aulas, entre outros eventos. Sendo muito útil para equipes que precisam de fluidez diária na comunicação corporativa.

Desta forma, o objetivo geral deste trabalho é analisar o uso do Gather.Town como ferramenta de gestão de pessoas na modalidade de trabalho remoto.

2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Para este artigo, a metodologia aplicada foi a pesquisa bibliográfica que segundo Cervo, Bervian e Silva (2006) é aquela que explica um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

Segundo Prodanov e Freitas (2013) o levantamento bibliográfico é feito a partir de bibliografia já publicada, ou seja, livros, periódicos, artigos científicos, dissertações, teses, o qual tem como objetivo fundamental, permitir que o autor tenha um maior contato com materiais já produzidos acerca do assunto e estudo.

Já Mazaro (2016) destaca que este método objetiva examinar um determinado tema, com o intuito de ampliar as investigações já realizadas acerca do assunto e criar mais familiaridade com o conteúdo explorado. As pesquisas realizadas foram de forma exploratória e qualitativa, buscando mostrar as diferentes formas de utilização da ferramenta e considerando os procedimentos técnicos para a obtenção dos dados.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção ocorre a contextualização da gestão de pessoas e o trabalho remoto, trazendo seus conceitos e fundamentos. Em seguida, o papel da gestão de pessoas em relação à produtividade dos profissionais que trabalham a distância e o uso do Gather.Town no ambiente organizacional.

3.1 Gestão de pessoas

A Gestão de Pessoas (GP) é a área responsável por administrar o capital humano das empresas. Ela é muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações, pois depende de vários aspectos, como a cultura, negócio, processos internos e estrutura organizacional de cada organização, assim como das

características do contexto ambiental, da tecnologia utilizada, e de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 2010).

Nas palavras de Fischer (2002, p. 12) “entende-se por gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho.” Para isso, as organizações por meio da área de Recursos Humanos desenvolvem e disponibilizam processos e ferramentas que suportam seus gestores na responsabilidade de gerenciar pessoas. Entre esses processos, podem-se citar o processo de seleção e treinamento, o controle de atingimento das metas, avaliação de desempenho, motivação e planos de cargo e salário.

A Gestão de Pessoas ganhou um espaço significativo nas organizações com a inserção de novas formas de gestão, visando à melhoria do desempenho e conciliando os objetivos dos colaboradores com as metas da organização. O sucesso e crescimento de forma consistente das organizações depende, cada vez mais, do investimento nas pessoas, da identificação, aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual, tudo isso realizado através da prática indispensável de gestão (VIANA, 2014).

Na gestão atual, o maior e mais importante desafio é não considerar as pessoas como recursos, mas como parceiros ou colaboradores ativos que criam, refletem e transformam, sendo as mesmas o principal ativo de uma empresa. Nesse sentido, os gerentes devem priorizar a valorização do capital humano, colocando os profissionais da empresa à frente dos lucros. Essa é a maneira de crescer, prosperar, manter sua continuidade e se destacar em um mercado onde os talentos buscam cada vez mais organizações que ofereçam uma gestão que considerem essencialmente que lidam com pessoas e não com matérias inertes (VIANA, 2014).

Para que os diferentes objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, as organizações devem compreender que as pessoas podem ser a fonte do sucesso ou de problemas. Por isso é necessário que os colaboradores sejam tratados como elementos básicos para a eficácia organizacional (CHIAVENATO, 2010).

De acordo com Chiavenato (2010), os objetivos da Gestão de Pessoas são: ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; proporcionar competitividade à organização; proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas; aumentar a auto-atualização e a satisfação das pessoas no

trabalho; desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho; administrar e impulsionar a mudança; manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

Estes objetivos valorizam o capital humano e reconhecem que o mesmo é responsável pelo sucesso da organização e por isso o gestor principalmente, deve enxergar a necessidade de criar um ambiente produtivo e com qualidade de vida, onde as pessoas se sintam felizes e realizadas ao exercerem suas funções, evitando enxergar seus funcionários como custos.

3.1.1 Pilares da Gestão de Pessoas

Para garantir uma gestão de pessoas estratégica, eficiente e que contribua com o processo de decisão das empresas, é necessário determinar as necessidades dos colaboradores e da organização e tomar medidas para garantir a evolução, competitividade e o crescimento interno da empresa. Diante deste cenário, é preciso embasar o trabalho do gestor de pessoas nos pilares da Gestão de Pessoas, mostrados no Quadro 1.

Quadro 1- Pilares da Gestão de Pessoas

PILARES	CARACTERÍSTICAS
Motivação	É um dos pilares principais e a base para os outros. Possibilita que a gestão tenha os resultados esperados, pois colaboradores motivados são mais produtivos, absorvem com facilidade novas tarefas, mantêm o clima interno em harmonia e são menos propensos a deixar a empresa.
Liderança	Refere-se ao desenvolvimento de bons líderes considerando que os mesmos devem influenciar de forma positiva, ética, inspiradora, exemplar, comprometida com uma gestão de excelência.
Comunicação	Infelizmente ainda é uma deficiência em algumas empresas. É necessário uma boa comunicação entre gestores e colaboradores, assim como de toda a organização para que a informação esteja sempre disponível quando necessário.
Cooperação	Faz menção ao trabalho em conjunto e ajuda os gestores a elevar o desempenho das empresas e torná-las competitivas, proporcionando a integração e a parceria necessária através do desenvolvimento de todos os profissionais.

Capacitação	Tem como foco o desenvolvimento individual considerando habilidades técnicas e <i>softs skills</i> para ter colaboradores mais inovadores e motivados, garantindo a sua permanência na empresa e obtendo resultados de qualidade.
Trabalho em equipe	É importante para a gestão estratégica de pessoas pois são estabelecidas relações de parceria e crescimento entre os membros do time, para que os mesmos enxerguem as vantagens de trabalhar em equipe.
Conhecimento	A cultura do conhecimento deve ser cultivada para incentivar os funcionários a se desenvolver tecnicamente e intelectualmente, despertar a curiosidade e permitir que os mesmos gerem ou aproveitem oportunidades.
Treinamento e desenvolvimento	Os treinamentos de equipes de alta performance podem ser realizados por meios presenciais e por meio de cursos online ou gamificação para gerar entregas de qualidades e melhores resultados.

Fonte: Elaboração própria de acordo com Catapan *et al.* (2020), Guimarães (2022).

Como mostrado no Quadro 2, estes pilares possibilitam uma atuação da gestão ainda mais estratégica e eficaz através da valorização do capital humano e investindo no treinamento dos colaboradores em geral e no desenvolvimento dos líderes para a evolução das equipes, de forma que seu desempenho seja compatível com os objetivos da organização.

3.1.2 Avaliação de resultados na gestão de pessoas

Uma atividade fundamental na Gestão de Pessoas é mensurar os resultados da área. Para a avaliação, as empresas podem utilizar técnicas contábeis e estatísticas para calcular quantitativamente a contribuição da GP ou realizar pesquisas junto aos gerentes de linha, especialistas de GP, sindicatos, funcionários e clientes para determinar como as atividades da gestão como índice de satisfação ou motivação, são avaliadas e percebidas. As organizações bem-sucedidas utilizam periodicamente ambas as técnicas para saber como vai o desempenho da GP (CHIAVENATO, 2010).

Para a execução da avaliação da eficácia dos esforços da GP, o primeiro passo é realizar um levantamento das medidas ou critérios de eficácia relevantes da empresa a serem aplicados. Segundo Chiavenato (2010), os critérios de avaliação podem ser agrupados como mostra o Quadro 2.

Quadro 2- Medidas de avaliação na Gestão de Pessoas.

MEDIDAS	PRINCIPAIS INDICADORES
Medidas de desempenho	Desempenho global da GP; Custos e desempenho da GP; Produtividade; Retorno sobre o Investimento em Treinamentos
Medidas de adequação	Adequação aos requisitos legais; Adequação à missão e aos objetivos organizacionais.
Medidas de satisfação dos funcionários	Satisfação dos funcionários com as atividades de GP; Motivos que levam funcionários a pedir desligamento; Detectar as áreas mais afetadas.
Medidas indiretas de desempenho dos funcionários	Desempenho por competência dos funcionários; Taxa de turnover ou rotatividade do pessoal; Absenteísmo (ausências voluntárias) do pessoal; Índices de desperdício; Número de funcionários que solicitam transferências ou desligamentos, de greves e reclamações e de sugestões de melhorias por colaborador; Índices de qualidade e índices de acidentes e questões de segurança e física.

Fonte: Elaboração própria de acordo com Chiavenato (2010) e Guimarães (2022).

No Quadro 2 pode-se observar que com auxílio dos indicadores de avaliação, a Gestão de Pessoas pode identificar pessoas, ferramentas ou processos com baixo rendimento, e assim adotar práticas corretivas. Além disso, ajudam a antecipar-se aos problemas com rotinas de avaliação de resultados, minimizando custos, reduzindo os gargalos e conflitos e mantendo a ordem e o bom andamento das atividades.

3.2. Trabalho Remoto

Segundo Nogueira e Patini (2012), o trabalho remoto é definido como o trabalho realizado à distância e por meio do uso das novas tecnologias de comunicação. O trabalho remoto pode ser exercido no interior de um escritório, desde que sejam usados meios eletrônicos para a comunicação e o gestor encontre-se distante. Sem dúvidas, esta modalidade de trabalho trouxe benefícios tanto para a empresa, os colaboradores e a comunidade conforme Quadro 3.

Quadro 3- Benefícios do trabalho remoto

PÚBLICO	BENEFÍCIOS	DESCRIÇÃO
Empresa	Flexibilidade	Alinha à organização às modalidades de trabalho mais flexíveis e modernas.
	Produtividade	Melhora a produtividade das empresas para evitar as interrupções que existiam na modalidade de trabalho presencial.
	Profissionais Motivados	Amplia a atração e retenção de talentos dada a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores e disponibilidade maior de tempo que os mesmos podem dedicar a outras atividades, como convívio familiar, lazer, atividades físicas e estudos.
	Clima Organizacional	Melhora o vínculo e interação dos colaboradores com a empresa.
	Inclusão	Aumenta a possibilidade de contratação e inclusão de pessoas com deficiência.
Colaboradores	Qualidade de Vida	Melhora a qualidade de vida devido à redução do estresse e do tempo gasto com deslocamentos.
	Mais Tempo	Disponibiliza mais tempo para outras atividades como como convívio familiar, lazer, atividades físicas e estudos, aperfeiçoamento e qualificação.
	Economia	Reduz despesas com deslocamentos e com roupas e sapatos.
Comunidade	Mobilidade Urbana	Melhora as condições de mobilidade urbana dado que reduz o número de viagens, o número de veículos e congestionamentos.
	Emissão de Poluentes	Melhora a qualidade do ar devido à redução da emissão de poluentes. Consequentemente, também reduz os gastos públicos com saúde.

Fonte: (FERREIRA, 2021) de acordo com a cartilha do (SOBRATT, 2020)

Como ilustrado no Quadro 3 é possível perceber os pontos positivos da implementação do trabalho remoto. Mesmo com esses benefícios, essa modalidade trouxe associada vários desafios inesperados para a liderança das empresas que

foram desde o desafio tecnológico, até o bem-estar, saúde mental e acompanhamento do desempenho dos funcionários a distância. Ao que parece, o trabalho remoto chegou para ficar e esta situação acelerou a estrutura e organização das empresas, e mostrou sua efetividade econômica e produtiva (BARLACH; PEREIRA, 2021).

3.2.1 Leis do trabalho remoto no Brasil

Antes da Reforma Trabalhista, o trabalho à distância teve intervenção Estatal no âmbito legislativo pela Lei nº 12.551/2011, que alterou o artigo 6º da CLT, onde os efeitos jurídicos da subordinação dos trabalhadores à distância se tornaram equiparados (STAACK; SILVA, 2018). Essa maior abrangência da subordinação jurídica garantiu, por consequência, a limitação da jornada de trabalho, pois o comando, controle e supervisão realizados à distância eram equiparados àqueles realizados de forma direta, consoante estabelecido no parágrafo único do artigo 6º da antiga CLT (STAACK; SILVA, 2018).

Contudo, a falta de normatização que conceituasse e caracterizasse o teletrabalho gerava insegurança jurídica. É nessa toada que a Lei 13.467/2017 (Reforma Trabalhista) se consolida, já que, além de conceituar e caracterizar, acabou regulamentando o teletrabalho (STAACK; SILVA, 2018).

Diante do cenário da pandemia de COVID-19, em 2020 foi criada a Medida Provisória 927 com o intuito de regulamentar com critérios únicos o teletrabalho, que previa que se o empregado não possuir os equipamentos tecnológicos e a infraestrutura necessária e adequada à prestação do home office, o empregador poderia fornecer os equipamentos em regime de comodato e pagar por serviços de infraestrutura, sem que isso caracterizasse verba de natureza salarial, dessa forma, isso deveria ser previsto em aditivo contratual”.

A MP 927 foi logo convertida na Lei nº 14.442, de 2022, como resultado das mudanças nos modelos de trabalho remoto trazidos pela pandemia. A lei inclui e regulamenta o trabalho híbrido e estabelece um nível de prioridades caso seja necessário avaliar quais colaboradores devem ou não aderir ao modelo de trabalho remoto. Outra novidade é a autorização para que aprendizes e estagiários também possam trabalhar em regime remoto. Todas as alternativas legais previstas na lei trazem à disposição dos empregadores um pacote de medidas que possibilitaram a continuidade das atividades empresariais na modalidade de teletrabalho,

aproveitamento e antecipação de feriados, antecipação de férias, banco de horas, e suspensão de exigências administrativas em segurança e saúde no trabalho, entre outras (OLIVEIRA; GUBERT, 2020).

O artigo 62, inciso III, encontrado no Capítulo II da CLT, intitulado “Da Duração do Trabalho”, exclui o teletrabalhador que presta serviço por produção ou tarefa, o que lhe subtrai o direito aos adicionais de hora extra, noturna, sobreaviso, prontidão, intervalo intrajornada e qualquer outro direito previsto no referido Capítulo.

O teletrabalho tem o Capítulo II-A dedicado à sua circunstância, onde o seu conceito é elucidado no artigo 75-B, descrevendo o fato de, caso o trabalhador preste seus serviços de forma preponderante fora das dependências do empregador, fazendo uso de tecnologias de informação e comunicação que não constituam como trabalho externo, resta-se entendido que está diante do teletrabalho (STAACK; SILVA, 2018).

No mesmo artigo, o parágrafo único elucida que, o fato de o empregado comparecer às dependências do empregador para exercer atividades específicas, não afasta o regime de teletrabalho. O que se compreende a partir da leitura do dispositivo legal é que o legislador busca afastar toda e qualquer confusão entre teletrabalho e trabalho externo, onde norteia que, para fazer a distinção, deve-se observar se a execução do serviço exige a utilização de tecnologias de informação e comunicação (STAACK; SILVA, 2018).

O artigo 75-C deixa claro que, para o trabalhador exercer essa modalidade de trabalho, deve haver previsão expressa em contrato individual de trabalho especificando as atividades que serão realizadas. Deve haver acordo mútuo e é possível alternar o regime de teletrabalho para o presencial sob determinação do empregador, que deve realizá-la com o prazo mínimo de transição de 15 dias (STAACK; SILVA, 2018).

Portanto, para que o teletrabalhador faça jus ao adicional de horas extras, deve comprovar que sua jornada era fiscalizada pelo empregador da mesma forma como ocorreria “nas hipóteses de obrigação de registro pelo empregado dos horários utilizados para realização de atividades laborais específicas, ou de fiscalização, efetuada de forma sistemática, por superior hierárquico, por meio telemático, do horário de trabalho do empregado” (MACEDO; XEREZ, 2016).

As férias coletivas não passaram por mudança. O artigo 139 da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) permanece sem modificações. Em outras palavras, é possível que o empregador possa parcelar as férias do empregado, desde que não ultrapasse dez dias corridos (CLT, 2017). O que se percebe é que as alterações feitas só ocorreriam se fossem convenientes ao empregador.

Como visto, de acordo com a CLT, uma jornada de trabalho normal é composta pelo espaço de tempo em que o empregado permanece à disposição do empregador, cumprindo as atividades acordadas em um contrato de trabalho. Nos termos da CF, art.7º, XIII, a sua duração deverá ser de até 8 horas diárias e 44 horas semanais. A partir deste ponto, pode-se supor que a preocupação das leis em atingir este novo segmento está parcialmente explícita.

Dentre tantas informações, nota-se um grande problema: o trabalho remoto (ou à distância) ainda não possui o mesmo status do realizado no estabelecimento do empregador, além de outros fatores como a falta de treinamento adequado e do estabelecimento de ocasiões em que o trabalhador possa ter contato com os outros funcionários da empresa. Sobre salário, e os equipamentos necessários para utilização durante o teletrabalho, a legislação não prevê em nenhum caso, alteração salarial, caso o empregado mantenha as mesmas atividades e carga horária. Contudo, não impõe que o empregador precise pagar algum adicional para custear internet, luz e telefone.

A CLT não especifica quem deverá arcar com as despesas relacionadas à aquisição, manutenção e fornecimento dos equipamentos para o trabalho, como computadores, internet e telefone. No entanto, o artigo 75-D deixa claro que estas despesas serão previstas em contrato escrito. Ou seja, a empresa e o empregado podem chegar a um acordo de quem irá adquirir os equipamentos.

Grandes empresas, por sua vez, para facilitar o aumento da produtividade de seus funcionários, se ajustaram da melhor forma, sem precisar recorrer apenas ao que a Lei determina, concedendo o que chamam de benefícios, como ajuda de custos, em dinheiro ou voucher para seus funcionários, visto que a economia com o trabalho remoto é gigantesca, já que os mesmos não precisam realocar tantos funcionários em prédios e escritórios, com gastos de aluguel, limpeza e etc (PERREGIL, 2020).

3.3 Os processos de gestão de pessoas e o ambiente remoto

De acordo com Fischer (2002, p. 13) “o desempenho que se espera das pessoas no trabalho e o modelo de gestão correspondente são determinados por fatores internos e externos ao contexto organizacional”, se refere e expõe temas como a tecnologia adotada pela empresa, a estratégia da organização do trabalho, a cultura e a estrutura organizacional, assim como também o mercado ao qual pertence à empresa, as leis trabalhistas, o Estado e a própria cultura da sociedade em questão.

No trabalho remoto a tecnologia é fundamental tanto na definição da atividade a ser desempenhada à distância, como na forma como o gestor irá trabalhar junto ao funcionário. Algumas atividades podem ser realizadas de centros compartilhados localizados fisicamente em um país, mas prestando serviços a outros diferentes países. Também, a atividade do funcionário pode exigir mais proximidade com o cliente ou até conhecimento adicional, envolvendo a cultura do cliente. Contudo, o fato do funcionário estar fisicamente próximo ao cliente não impõe a necessidade de que o seu gestor também esteja, e então, nesse ambiente a gestão desse profissional é realizada de forma remota, contando com o apoio e suporte das ferramentas oferecidas por recursos humanos e desenvolvidas pela tecnologia (FISCHER, 2002).

Como visto em seções anteriores, por meio de processos de avaliação, desempenho e reconhecimento suportado pelas regras e estratégias definidas por recursos humanos e pelos gestores de pessoas, a competição é fortemente incentivada no atual ambiente corporativo. Para Hipólito e Reis (2002, p. 76) os aspectos considerados no processo de avaliação devem ter os diferentes focos que permitam identificar o potencial do indivíduo, oferecer feedbacks com relação ao seu comportamento, perceber o grau de maturidade e conseguir por meio de resultados numéricos a realização das metas esperadas. Este processo é fundamental para que o gestor possa traçar um plano de carreira para o seu funcionário. Em seguida, identificar as habilidades e qual a atividade em que ele poderá apresentar melhor e maiores resultados contribui para definir cargos, salários e outros benefícios. Contudo, os aspectos citados pelos autores envolvem a dimensão do comportamento humano que é mais difícil de ser avaliado no contexto do trabalho remoto.

Para um gestor de trabalhadores remotos cada comunicação passa a ser importante para que se possa identificar a maturidade de um funcionário e avaliar os resultados e o cumprimento das metas dentro do prazo pré-determinado. Nesse processo de comunicação, o gerente que está distante pode apoiar-se na tecnologia e utilizar e-mails, chat de mensagens instantâneas ou mesmo telefone a fim de garantir maior proximidade no relacionamento. Entretanto, sempre haverá um desafio adicional se comparado ao gestor que tem o privilégio de ter seu funcionário trabalhando em uma mesa próxima e então, pode garantir a comunicação por meio de conversas presenciais, durante as quais tanto um quanto o outro podem observar inclusive a comunicação não verbal.

Adicionalmente, esses aspectos se tornam ainda mais complicados quando há o envolvimento de diferentes culturas (AMIGONI; GURVIS, 2019). Mais adiante em sua análise Amigoni e Gurvis (2019) complementam que para a criação de equipes virtuais e de estratégias para melhorá-las é necessário compreender variáveis como tempo, espaço e organização. Entender um pouco da cultura de um funcionário remoto, como eles costumam expressar satisfação ou insatisfação, passa a ser importante ao gestor que precisa gerenciá-lo à distância.

Ainda de acordo com Amigoni e Gurvis (2019) para desenvolver a confiança em um time remoto o melhor é focar em resultados e não no processo. Além disso, pode ser uma maneira de conseguir medir os resultados de modo bastante focado sem se deixar cair em falsas impressões causadas por comunicações via e-mails, mensagens instantâneas ou telefone. Isto é, ao estar fisicamente distante de uma equipe fica bastante difícil controlar a maneira como cada funcionário realiza uma tarefa, e considerando que o resultado final é o que realmente importa, o gestor passa a ser objetivo e mais focado no resultado final, demonstrando ao trabalhador confiança em seu trabalho e fazendo uso das características que têm um trabalhador remoto, como por exemplo, e de se autogerenciar. Dentre os processos coordenados por recursos humanos há além dos acima comentados, o processo de recrutamento e seleção estudado nesta pesquisa a fim de entender o processo e obter parâmetros de comparação ao final do trabalho para os trabalhadores remotos.

Limongi-França e Arellano (2020) definem recrutamento como a fase inicial do preenchimento de uma vaga de emprego em aberto, ou quando da necessidade da contratação de um funcionário para desempenhar determinadas atividades. Esse

recrutamento pode ser externo ou interno, isto é, pode ser realizado externamente à empresa, quando se busca no mercado um profissional que atenda os requisitos esperados ou internamente na própria empresa, buscando identificar funcionários que no momento exercem outras atividades, mas que queiram e que tenham o perfil indicado para o preenchimento da vaga disponível.

Para que se possa identificar as características de um trabalhador remoto em um candidato é fundamental que se faça uso da etapa considerada como a “mais importante do processo de seleção” (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2020), a entrevista. É por meio da entrevista que se tem a oportunidade de conhecer o candidato e obter informações variadas, que vão desde sua formação, passando por hábitos pessoais até a sua linguagem corporal que demonstra interesse na vaga, grau de nervosismo etc. Segundo Amigoni e Gurvis (2019) existem características específicas para trabalhadores remotos, que variam de acordo com a atividade exercida. Ainda assim, eles citam algumas que se deve buscar na seleção de candidatos tais como: focado em resultados, metas e objetivos; excelente comunicação; não requer muita supervisão; adaptável; muito organizado; sólido conhecimento da atividade exercida; conhece os objetivos da organização; capaz de estabelecer prioridades; bom gerenciamento do próprio tempo.

Segundo Amigoni e Gurvis (2019) essas características que se buscam em candidatos que trabalharam de forma remota podem também ser encontradas em trabalhadores que atuem em uma modalidade tradicional de trabalho. No entanto, a falta dessas características em um trabalhador tradicional pode ser desenvolvida ao longo da carreira do trabalhador, mas a falta de uma dessas características em um trabalhador remoto pode colocar em risco o atingimento das metas definidas pela organização.

Assim, os trabalhadores remotos têm foco no resultado e não no processo e são flexíveis, possuem autonomia na realização das suas tarefas, são profundamente conhecedores das suas atividades e do contexto onde elas estão inseridas. Isto é, pode ser que o trabalho esteja encontrando uma alternativa para a resolução de alguns problemas, como os congestionamentos das grandes cidades ou o aquecimento global, assim como novos valores para a sociedade, onde o conhecimento passa a ser mais reconhecido (DRUCKER, 2019).

O gestor neste contexto tem um desafio ainda maior, que é o de conseguir realizar a seleção e o treinamento, o controle de atingimento das metas, avaliação de desempenho, motivar os funcionários e seguir o plano de cargo e salário de trabalhadores à distância. Conforme dito por Amigoni e Gurvis (2019), para os trabalhadores remotos “a maior preocupação é estar fora da vista e fora da mente”, isto é, serem esquecidos ou talvez mal avaliados por aqueles que têm a responsabilidade de coordenar seu trabalho e sua carreira.

Diante deste cenário, os gestores precisam treinar seus funcionários, pensar em qualidade de vida e motivação para obterem os melhores resultados dos negócios. E os desafios dos gestores, já existentes antes da pandemia, foram agravados com o trabalho remoto (BARLACH; PEREIRA, 2021).

3.3.1 Coleta de dados: desafios da gestão de pessoas no trabalho remoto

Para entender melhor, mapear os principais desafios e encontrar as melhores práticas adotadas pelas empresas para superarem as dificuldades do trabalho remoto. Foram coletadas as informações das empresas Opinion Box e Runrun.it que promoveram uma pesquisa com gestores de diferentes empresas do Brasil. Os dados da pesquisa foram apresentados em um webinar disponível ao público e realizado em parceria dos CEO'S das duas empresas (WEBINAR, 2020).

A pesquisa com gestores foi realizada com profissionais que estão trabalhando em home office e gerenciam pelo menos uma outra pessoa. Destes, apenas 36% afirmam que suas empresas já tinham uma política voltada para o trabalho remoto, ou seja, 64% não tinha um planejamento para este modelo. Além disso, 42% afirmam que suas empresas estão trabalhando totalmente a distância e 58% estão com apenas parte dos profissionais remotos (RUNRUN.IT, 2019).

A Figura 1 apresenta os 10 principais desafios da gestão apenas para gestores que estão trabalhando remotamente. Na mesma pode-se observar que entre os três principais desafios encontram-se monitorar a produtividade (47%) e as tarefas (41%), assim como manter a motivação e foco do time (46%). Quatro em cada 10 entrevistados apontaram que identificar as dificuldades de cada pessoa do time a distância tem sido um desafio, e 37% disseram que identificar e resolver problemas de infraestrutura, como qualidade da internet e adequação mínima das estações de trabalho, também são um obstáculos a serem superados. Além disso, 36% apontaram dificuldade em manter a comunicação e a sinergia entre o time,

além disso destacaram também a dificuldade de controlar as horas trabalhadas (RUNRUN.IT, 2019).

Figura 1- 10 principais desafios da Gestão de Pessoas.



Fonte: Runrun.it 2019

Para lidar com todos esses desafios, é necessário segundo diz Aranda (2022) rever processos, atualizar práticas e adotar novas ferramentas de trabalho que ajudem a minimizar as dores tanto para os gestores quanto para o resto do time, impactando em todas as áreas de um negócio. O Quadro 4 mostra os maiores impactos de novas tecnologias na Gestão de Pessoas na modalidade de trabalho remoto.

Quadro 4- Impactos de novas tecnologias na Gestão de Pessoas.

IMPACTOS	DISCRIMINAÇÃO
Automatização de processos	Contribui para o aumento da produtividade das equipes, o foco nos objetivos do negócio e o crescimento empresarial, possibilitando uma gestão mais eficiente e estratégica.

Mais agilidade	Permite o rápido acesso de informações, a simplificação e agilidade na gestão, minimizando erros em relatórios e tratamentos de dados e maior agilidade nos resultados.
Redução de custos	Através da geração e análise de informações mais rápido, que leva a propor um planejamento estruturado e confiável para o crescimento da empresa.
Melhoria da Comunicação Institucional	A comunicação é realizada de maneira mais transparente, possibilitando que o processo seletivo e os feedbacks para todos os colaboradores seja mais fácil, e garantindo um melhor relacionamento com os clientes externos.
Promover o desenvolvimento das pessoas	Através de materiais de qualidade e fácil acesso para desenvolver uma equipe de alta performance, com foco nos objetivos da organização, reduzindo custos.
Oferecer ao RH organização de informações	Permite organizar as informações, direcionar ações e otimizar os resultados da equipe através do entendimento das equipes, andamento do projeto, e de como a empresa se posiciona no mercado.
Desenvolve resultados efetivos	Permite definir as melhores estratégias de crescimento para conseguir uma equipe motivada, engajada, desenvolvida e capaz de se comprometer com o alcance dos objetivos da organização.

Fonte: Elaboração própria de acordo com (SER, 2021).

No Quadro 4 pode-se observar que a gestão de pessoas aliada à tecnologia, traz melhores resultados para a empresa e os colaboradores, maximizando o resultado financeiro da organização e contribuindo para o melhor desempenho dos colaboradores.

Entre as principais ferramentas adotadas, estão as ferramentas de videochamadas. 65% dos gestores começaram a usar ou estão usando mais ferramentas como Zoom, Google Meet, Skype ou outras. Além disso, 51% começaram a usar ou estão usando mais ferramentas de comunicação interna e 40% começaram a usar ou estão usando mais ferramentas de gestão de projetos ou de tarefas. No entanto, apenas 29% passaram a fazer ou estão fazendo mais reuniões diárias com o time. Esta prática é extremamente recomendada para resolver a maioria dos desafios apontados pelos gestores, como controlar as tarefas, monitorar a produtividade, identificar dificuldades e manter a comunicação e a sinergia entre o time. Ainda assim, 36% estão adotando menos essa prática ou pararam de fazê-la (RUNRUN.IT, 2019).

3.3.2 Outros dados sobre a gestão no trabalho remoto

Mesmo com tantos desafios e mudanças, alguns resultados ainda são muito positivos. Segundo a pesquisa do Runrun.it (2019), 58% dos gestores afirmaram que estão vendo mais vantagens do que desvantagens no trabalho remoto. E, apesar de 61% afirmar que gasta mais horas gerenciando o tempo a distância do que faziam presencialmente, 65% disseram que estão positivamente surpresos com o time no home office.

Referente à produtividade, os dados da pesquisa deixam claro que não há um consenso: 27% acham que a sua produtividade melhorou; 26% acham que a produtividade do time melhorou; 18% acham que a produtividade da empresa como um todo melhorou. Por outro lado: 18% acham que a sua produtividade piorou; 21% acham que a produtividade do time piorou; 27% acham que a produtividade da empresa piorou (RUNRUN.IT, 2019).

Ressalta-se que se trata de diferentes empresas, com múltiplas realidades e culturas e, por isso, é natural que algumas se adaptem mais facilmente ao home office que outras. Por fim, vale destacar que 81% dos gestores concordam que a relação de confiança entre o profissional e o seu gestor se torna ainda mais essencial no home office (RUNRUN.IT, 2019). Esse dado, é um bom lembrete de que deve-se construir sempre relações de confiança no ambiente de trabalho, seja presencialmente ou a distância.

3.4 Gather.Town

Gather.Town (GT) é uma ferramenta de videoconferência intuitiva, online e baseada em proximidade. O software oferece aos participantes a capacidade de se moverem livremente dentro de um espaço 2-D pré-projetado onde os usuários podem acessar 'salas' privadas, interagir com documentos e arquivos compartilhados (incluindo vídeos pré-gravados), co-criar usando uma ampla variedade de 'objetos' disponíveis e conectar-se um com o outro. Atualmente, a plataforma oferece recursos completos de design e acesso gratuito para até vinte e cinco participantes em qualquer espaço, sem limite de número de espaços que um usuário pode criar (LATULIPE; TURNBULL, 2022).

Ferramentas gamificadas (que funcionam como um jogo), a exemplo do Gather.Town, são utilizadas no ensino de idiomas, além de outros conteúdos educativos em escolas e universidades com intuito de promover mais dinamismo e

aprendizagem eficaz. Embora usado predominantemente para conferências com muito sucesso (SAMIEI *et al.*, 2020; FISCHER *et al.*, 2021), há, até o momento, literatura muito limitada sobre seu uso como ferramenta de gestão de pessoas.

Apesar disso, GT oferece aos gestores a capacidade de pré-projetar espaços de aprendizagem específicos para seu público, para se comunicar sem esforço entre espaços inteiros e pequenos grupos e fornecer apoio aos colaboradores e ou equipes à medida que progredem nas atividades remotas em ambiente síncrono.

Desta forma, propõe-se que o GT possa apresentar uma oportunidade para que os profissionais obtenham os benefícios das sessões simultâneas, que oferecem oportunidades para comunicação entre pares e desenvolvimento de um senso de identidade dentro de sua aprendizagem em comunidade (THEMELI; BOUGIA, 2016), bem como oferecer a flexibilidade e a natureza personalizada de aprender para capacitar os profissionais a desenvolver suas estratégias de aprendizagem autorregulada (TULLIS; BENJAMIN, 2011).

Essa plataforma está incluída no metaverso e se refere a um mundo virtual com diversas possibilidades que vão de trabalho a lazer Samiei *et al.* (2020). Contudo, o Gather.Town app oferece a possibilidade de realizar encontros virtuais, auxiliando na expansão do formato de trabalho remoto. Ou seja, os termos são correlacionados entre si. O usuário vai entrar em um espaço, que simula um escritório virtual, e terá a opção de ligar a câmera e o microfone. Ao se aproximar dos seus colegas, ambos podem optar por interagir ao mesmo tempo. A ferramenta é muito útil para equipes que precisam de fluidez diária na comunicação corporativa. Além disso, não haverá necessidade de fazer reuniões presenciais ou enviar um e-mail para tirar dúvidas simples.

Ainda segundo Samiei *et al.*, (2020); caso o gestor queira ter privacidade, poderá entrar numa sala reservada. Isso evita que outras distrações possam lhe tirar do foco. Entretanto caso tenha uma equipe grande, deve-se ficar atento, pois há uma limitação de pessoas nesse ambiente virtual. Em resumo, segundo os autores se o Gather.Town for utilizado com sabedoria, poderá aumentar as chances de integração entre um time, facilitar a entrada de novos colaboradores e reduzir os ruídos na comunicação interna.

3.4.1 Como funciona essa ferramenta para empresas?

Segundo Fischer *et al.*, (2021), o Gather.Town tornou-se uma tecnologia interessante para empresas que atuam de forma remota e desejam inserir seus colaboradores em espaços virtuais. Um dos objetivos é tornar a comunicação mais efetiva entre eles. Essa ideia se popularizou, sobretudo durante a pandemia. Com a chegada do trabalho remoto e outras modalidades de trabalho, foi preciso tornar o dia a dia dos profissionais mais dinâmico, para aumentar o interesse e a motivação. A Figura 2 ilustra o ambiente do Gather.Town.

Figura 2: Ambiente Gather.Town



Fonte: Swile (2021).

Os mundos Gather.Town, que podem ser construídos a partir de modelos existentes ou projetados do zero, e os usuários são representados por avatares semelhantes a desenhos animados. Os usuários podem mover seu avatar por um ambiente usando as teclas do teclado ou cliques do mouse em um computador com um navegador da Web, ou podem usar tablets para arrastar seu avatar - embora a interação no mundo seja bastante limitada ao usar dispositivos móveis e tablets (LATULIPE; TURNBULL, 2022).

A plataforma Gather.Town oferece recursos típicos de videoconferência, como compartilhamento de tela, mas também alguns recursos exclusivos, como mostra o Quadro 5.

Quadro 5- Recursos do Gather.Town úteis para a Gestão de Pessoas

RECURSOS	FUNCIONALIDADES
Bate-papo de proximidade	À medida que o avatar de um usuário se aproxima de outros avatares, seus fluxos de vídeo e áudio ficam em foco,

	permitindo que usuários próximos participem de conversas de bate-papo por vídeo.
Espaços privados	Podem ser criados em qualquer ambiente e são visíveis para outras pessoas na interface, embora não possam ver os feeds de vídeo ou ouvir a conversa nesse espaço privado, a menos que movam seu avatar para esse espaço. Podem ser utilizados como espaços de descanso, de isolamento para melhor concentração nas atividades ou como salas de reuniões.
Spotlighting	Permite que os usuários projetem seu áudio e vídeo para todos em uma sala Gather.Town, independentemente do tamanho da sala e da distância dos outros avatares. Isso torna mais fácil fazer anúncios ou apresentações.
Objetos incorporados	Fluxos de vídeo, imagens e sites interativos podem ser incorporados em qualquer objeto no espaço Gather.Town. Isso permite a incorporação de pôsteres, demonstrações interativas na web ou arte interativa. Como os objetos são incorporados ao espaço, os usuários podem interagir com esses objetos enquanto ainda conversam com outras pessoas próximas, permitindo a interação colaborativa.

Fonte: Elaboração própria de acordo com (LATULIPE; TURNBULL, 2022).

Como mostrado no Quadro 5, o funcionamento para empresas é muito simples e auxilia na integração do time, na comunicação e no compartilhamento de informações e conhecimento dado seus diversos recursos inovadores.

3.4.2 Vantagens de utilizar o Gather.Town

Segundo Samiei *et al.* (2020), o Gather.Town pode ajudar a equipe de diversas formas. Porém, as principais vantagens são ilustradas no Quadro 6.

Quadro 6- Vantagens do Gather.Town para as empresas.

VANTAGENS	DESCRIÇÃO
Gamificação da rotina	O Gather.Town é uma alternativa diferenciada e gamificada, pois faz com que os usuários se sintam numa realidade completamente distinta da que ele conhece. Isso pode auxiliar no foco e no aumento do interesse das equipes, considerando que cada um estará na sua própria casa.
Entrosamento de times	Ele também melhora a comunicação das equipes e contribui para um maior entrosamento entre as pessoas. Como foi mencionado, basta se aproximar um avatar de outro para que eles possam iniciar uma conversa. Se o time é mais enxuto, é possível realizar reuniões menores com uma quantidade

	menor de pessoas, e até criar salas privadas, para quando precisar não ser incomodado.
Encurtamento de distância	O Gather.Town oferece a possibilidade de encurtar as distâncias entre os trabalhadores e empresas. Por isso, o gestor possui uma equipe plural, formada por pessoas de localidades diferentes em formato remoto, certamente vai sentir a diferença em atuar com essa plataforma.
Melhora da experiência do trabalho remoto	O trabalho home office ainda está em fase de adaptação para muitas empresas. Contudo, ele não é mais uma novidade, muito menos um problema. Com o Gather.Town, é possível otimizar a experiência do trabalho remoto ao proporcionar novas alternativas de comunicação para o colaborador e gestor.
Queda de barreiras geográficas	Como o Gather.Town permite o encurtamento das distâncias, é possível se comunicar com outras pessoas que estão do outro lado do mundo. Ou seja, essa é uma ferramenta que pode unir não só indivíduos que estão em busca de um objetivo em comum, como também possibilitar que usuários com culturas diferentes possam interagir entre si.

Fonte: Elaboração própria baseada em Samiei et al. (2020).

Como ilustrado no Quadro 6, estas vantagens permitem o entrosamento dos colaboradores e a motivação dos mesmos, reduzindo os riscos e desafios dos gestores de pessoas na modalidade de trabalho remoto.

3.4.3 Em quais situações pode-se usar o Gather.Town?

Segundo Swile (2021), é possível controlar um personagem virtual num espaço, como se fosse um escritório, que acomoda até 25 pessoas. Portanto, essa é a limitação de usuários online ao mesmo tempo nessa versão. A dinâmica é divertida e intuitiva. Aos mais nostálgicos, a mecânica é muito semelhante visualmente a jogar Pokémon de Gameboy. O Quadro 7 ilustra as situações para a utilização da ferramenta.

Quadro 7- Situações para o uso do Gather.Town.

SITUAÇÕES	DESCRIÇÃO
Daily Meet	Reuniões diárias, utilizadas para alinhar objetivos e acompanhar o andamento de atividades importantes. Através do Gather.Town, o Daily Meet pode ser feito a partir de um ambiente digital totalmente controlado. Sendo assim, o gestor poderá utilizar a tecnologia em ações que já ocorrem no dia a dia da sua empresa.

Happy Hour Virtual	Para o momento do happy hour virtual, há a possibilidade de usar a plataforma para jogar e interagir com seus colegas de trabalho. Algumas empresas instituíram esse momento de descontração entre os companheiros de equipe, mesmo no formato remoto.
Dia a dia	Além dos encontros empresariais, o Gather.Town pode ser utilizado em atividades do dia a dia, como uma reunião entre amigos, ou num casamento e evento sazonal, por exemplo. Por mais simples que seja a atividade, é possível realizá-la através dessa ferramenta digital.

Fonte: Elaboração própria baseada em Swile(2021).

O Quadro 7 demonstra que Gather.Town é uma ferramenta muito interessante para as empresas. E para não ficar de fora da tendência, é interessante que o departamento de gestão de pessoas esteja atento aos avanços tecnológicos do mercado para se destacar da concorrência.

Só o fato de que não será preciso utilizar o zoom o tempo inteiro, já reforça que o Gather.Town veio para ficar. Mas não significa que as ferramentas de vídeo atuais sejam ruins, muito pelo contrário. Elas foram à base para que o trabalhador pudesse atuar de forma remota durante muito tempo. Contudo, segundo Themeli e Bougia, (2016) essa dinâmica se tornou cansativa com o passar do tempo, causando apatia nas pessoas. Dessa forma, se a gestão quiser implementar essa ideia ao dia a dia dos seus colaboradores, deve se preocupar em entender como funciona por completo a ferramenta, verificar os pontos positivos e negativos de implementá-la no seu negócio, os custos e os fatores operacionais, relacionados à ferramentas e equipamentos e pedir feedback dos colaboradores (THEMELI; BOUGIA, 2016).

Diante desse contexto, percebe-se o quanto o Gather.Town pode colaborar com a gestão de pessoas na modalidade de trabalho remoto desde que seja bem implementado e muito bem dirigido por profissionais competentes dentro da área, pois é essencial compreender que mesmo à distância existe uma equipe que trabalha e produz em conjunto, com eficiência e autodisciplina.

3.4.4 Aplicação do Gather.Town na Gestão de Pessoas numa empresa do Porto Digital de Recife

Apesar das vantagens do uso do Gather.Town na gestão de pessoas, a ferramenta não é muito usada nas organizações brasileiras em modalidade de

trabalho remoto. Uma das organizações que usa o GT é o Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife (CESAR), um centro de pesquisa e inovação sem fins lucrativos com sede na cidade do Recife, Pernambuco e filiais em Sorocaba, Curitiba e Manaus. No entanto, a ferramenta não é utilizada por todos os gerentes de equipes do centro de inovação. Que tenha-se conhecimento, um time de Ciência de Dados do CESAR é pioneiro no uso do GT focado na gestão de pessoas.

Em conversa com Leonardo Neri, Gerente Sênior de Ciência de Dados no CESAR, foi possível conhecer como o Gather.Town ajudou nas atividades da gestão de colaboradores de equipes diferentes. A seguir, a entrevista concedida pelo gestor:

FP: Quantas equipes e pessoas gerência?

LN: Atualmente sou gestor principal de dois times de ciência de dados, mas também sou líder técnico de cientistas de dados de outras equipes. No total gerencio 18 colaboradores.

FP: O que motivou o uso do Gather.Town?

LN: Com a chegada da pandemia e a implantação do trabalho remoto, a gerência das equipes resultou em um desafio maior. Algumas ferramentas tecnológicas existentes foram se aperfeiçoando para ajudar nas atividades da gestão. As mesmas foram fundamentais para minimizar os impactos que esta nova modalidade de trabalho trouxe. No entanto, no meu caso, as duas equipes que gerenciava usavam algumas tecnologias diferentes por exigência dos clientes. Isso implicava num gasto de tempo na troca de aplicações para reuniões entre os times. Quando tinha informações comuns para ambos os times era necessário o planejamento de duas reuniões. Então a gestão demorava mais tempo, tempo que podia ser investido em outras questões como a motivação, avaliação e treinamento dos colaboradores.

A inícios de 2022, um dos nossos colaboradores leu em relação ao GT e como ele poderia encurtar a distância que o trabalho remoto trouxe associado. Assim, decidimos colocar em prática a ferramenta e criar o nosso próprio escritório virtual. Atualmente neste escritório virtual encontram-se reunidos todos os colaboradores dos times que lidero, além dos integrantes da equipe de Ciências de Dados.

FP: Quanto tempo de uso da ferramenta?

LN: O uso do GT para a gestão no time de Ciência de Dados tem pouco tempo, aproximadamente uns 8 meses.

FP: Quais as vantagens ou benefícios que o Gather.Town trouxe para a gestão dos colaboradores?

LN: O Gather.Town ofereceu-me a oportunidade de participar do dia a dia de ambas as equipes de maneira mais fácil. Assim, quando preciso de falar com um colaborador não é necessário o agendamento de uma reunião, é tão simples quanto seria feito no trabalho presencial. O mesmo acontece no sentido reverso, se alguém precisa de uma ajuda ou ideia, pode chegar na minha mesa e debater, ou pedir para um outro colaborador a informação que necessita, da mesma forma que seria realizado no escritório. As pessoas reunidas num único ambiente possibilitou o compartilhamento de informações e a colaboração entre os membros dos times.

A ferramenta quebrou a rotina do trabalho remoto por ser um ambiente que parece um videogame e que permite a interação como seria no escritório presencial. Além das vantagens para a gestão, possibilitou que os colaboradores ficaram mais entrosados ao permitir também outras atividades de descontração como os happy hours.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O gestor deve ter um olhar diferenciado, perspectivo, sensitivo e sensato, e assim ter a capacidade de perceber o que cada um dos colaboradores pode oferecer. Assim, contribuir no desenvolvimento pessoal e profissional, e principalmente no progresso da organização. Será neste momento que a visão do gestor se faz tão importante e exploratória, para que a tomada de decisão transforme a organização em um ambiente que transforme obstáculos em oportunidades.

Empresas inovadoras e que estão na vanguarda já podem oferecer ao trabalhador um ambiente de trabalho mais atento às suas necessidades. E quando falamos em disrupção e alta performance, pode-se citar o Gather.Town como um mecanismo que auxilia a gestão. Por isso, é importante reconhecer a importância dessa ferramenta para uma realidade mais inclusiva e plural.

Ademais, a plataforma utiliza uma tecnologia popular em video games, no qual o usuário tem uma sensação de que está se encontrando com outras pessoas. Através da ferramenta de áudio espacial, o usuário pode ouvir a voz do outro quando está próximo dele e um tom mais suave, quando se afasta.

Pode-se concluir que o Gather.Town tornou-se uma tecnologia interessante para empresas que atuam de forma remota e desejam inserir seus colaboradores em espaços virtuais. Um dos objetivos é tornar a comunicação mais efetiva entre eles e isso pode e deve ser usado pela gestão de pessoas na busca por mais eficiência nas organizações.

REFERÊNCIAS

- AMIGONI, Michael; GURVIS, Sandra. **Gerenciamento do Funcionário de Telecomutação**: Definir metas, Monitore o progresso e maximize o lucro e a produtividade. Kindle ebook. Avon, Massachusetts: Adams Negócios, 2019.
- AMIGONI, Michael; GURVIS, Sandra. **Gerenciando o funcionário remoto**: estabeleça metas, monitore o progresso e maximize o lucro e a produtividade. e-book Kindle. Avon, Massachusetts: Adams Business, 2019.
- ARANDA, Beatriz Simões. **Análise das condições de trabalho dos teletrabalhadores**: antecedentes, processos e consequentes na visão do trabalhador e da chefia. 2022. Tese de Doutorado. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/6132>. Acesso em: out 2022.
- BARLACH, Lisete; PEREIRA, Lais Cristine. **Novos gestores de pessoas nas organizações e seus desafios**. EMPRAD – Encontro dos Programas de Pós-graduação Profissionais em Administração. FEA/USP - SÃO PAULO, 2021. Disponível em: <http://sistema.emprad.org.br/7/arquivos/45.pdf>. =1. Acesso em: out 2022.
- BRASIL, **Consolidação das leis do trabalho – CLT e normas correlatas**. – Brasília : Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2017.189 p.
- BRASIL, **Consolidação das Leis do Trabalho - Decreto-lei 5452/43** | Decreto-lei n.º 5.452, de 1º de maio de 1943 Disponível em: <https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/111983249/consolidacao-das-leis-do-trabalho-decreto-lei-5452-43#art-6=1>. Acesso em: out 2022.
- BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho – CLT - 1943**.
- BRASIL. **Lei n. 12.551**, de 15 de dezembro de 2011. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 3, 16 dez. 2011.
- BRASIL. **Lei Nº 14.442**, de 2 de setembro de 2022. Planalto. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Lei/L14442.htm Acesso em: out 2022
- BRIDI, Maria Aparecida *et al.* **O trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia COVID-19**. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, Grupo de Estudos Trabalho e Sociedade, 2020.
- CATAPAN, Elizabete *et al.* **Competências do século XXI e smart farming**, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/349864298_Competencias_do_seculo_XXI_e_smart_farming. Acesso em: set 2022.
- CERVO, Amado L., BERVIAN, Pedro Alcino e SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Elsevier Brasil, 2010.

OLIVEIRA, Maria Teresa Vieira da Silva; GUBERT, Maria Beatriz Vieira da Silva. **Fim da MP 927. E agora?** Porto Alegre: TRT4, 19 jul. 2020. Disponível em: [extension://elhekieabhbkmcefcobjddigjcaadp/https://www.trt4.jus.br/portais/media/432611/2020-09-Informativo_de_Direito_do_Trabalho_e_CoronavAirus.pdf](https://www.trt4.jus.br/portais/media/432611/2020-09-Informativo_de_Direito_do_Trabalho_e_CoronavAirus.pdf) Acesso em: set de 2022

PERREGIL, Fernanda, **Está trabalhando em casa porque a empresa mandou?** Veja direitos e deveres. Sopesp notícias. Abril de 2020. Disponível em: <https://www.sopesp.com.br/2020/04/07/esta-trabalhando-em-casa-porque-a-empresa-mandou-veja-direitos-e-deveres/> Acesso em: out de 2022.

PRODANOV, Cleber. Cristiano.; FREITAS, Ernani. Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, p. 54, 2013

RUNRUN.IT. **Gestão no trabalho remoto: os principais desafios e as melhores práticas**. Minas Gerais, 2019. Disponível em: [https://blog.runrun.it/gestao-no-trabalho-remoto/#:~:text=Apontada%20por%2047%25%20dos%20gestores,est%C3%A3o%20sendo%20realizadas%20pelos%20colaboradores](https://blog.runrun.it/gestao-no-trabalho-remoto/#:~:text=Apontada%20por%2047%25%20dos%20gestores,est%C3%A3o%20sendo%20realizadas%20pelos%20colaboradores.). Acesso em: out de 2022.

SAMIEI, M., Weis., C., SCHIAVO, L., CHAVDAROVA, T. e YOUSEFI, F. **Convening during COVID-19: Lessons learnt from organizing virtual workshops in 2020**. arXiv preprint arXiv:2012.01191, 2020. Disponível em: <https://arxiv.org/pdf/2012.01191.pdf> Acesso em: out de 2022.

SER. **Quais os impactos de novas tecnologias na gestão de pessoas?** Tendências e Boas Práticas sobre Gestão Estratégica de Pessoas. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www.sertms.com/blog/tecnologias-na-gestao-de-pessoas/>. Acesso em: out de 2022.

SLEIGHT, S. **Como usar a tecnologia de informação**. São Paulo: Publifolha, 2000.

SOBRATT. **Orientação para implantação e prática do Teletrabalho e Home Office**. SOBRATT - SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES (São Paulo), 2020.

STAACK, André Luiz; SILVA, Gabriela Rangel da. A Reforma Trabalhista (Lei 13.647/17) e o Teletrabalho: Avanços e retrocessos. **XXVII Encontro Nacional do CONPEDI**. 2018. Salvador – BA. Fls. 102- 118. Disponível em: <http://conpedi.danielolr.info/publicacoes/0ds65m46/4s56827c/5tN65l5W6m4jOXGY.pdf> Acesso em: out de 2021.

SWILE. **Gather.Town**: Conheça a ferramenta que encurta as distâncias do trabalho remoto. Brasil, 2021. Disponível em: <https://blog.swile.com.br/gather-town-conheca-a-ferramenta-que-encurta-as-distancias-as-do-trabalho-remoto/> Acesso em: out de 2022.

THEMELI, C. e BOUGIA, A. Tele-proximidade: Modelo de Tele-comunidade de Inquérito. Dicas Faciais para Presença Social, Cognitiva e de Professores em Educação a Distância. **Revisão Internacional de Pesquisa em Aprendizagem**

Aberta e Distribuída, 17(6), 145-163, 2016. Disponível em:
<http://www.irrodl.org/index.php/irrodl/article/view/2453/3950> Acesso em: out de 2022.

TULLIS, Jonathan G.; BENJAMIN, Aaron S. On the effectiveness of self-paced learning. **Journal of memory and language**, v. 64, n. 2, p. 109-118, 2011.

Disponível em:

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3079256/pdf/nihms-260878.pdf>

Acesso: out de 2022.

VIANA, Vania. **Gestão de pessoas**. Apostila do Programa de Desenvolvimento de Gerentes Operacionais – DGO. Brasília, 2014. Disponível em:

<https://drive.google.com/file/d/1tT-AVBRTuZgWvUdARIL4jVOa-TB21LbT/view>.

Acesso: out de 2022.

WEBINAR: O Home Office veio para ficar? - Opinion Box e Runrun.it - YouTube, 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=ZxZ3tZVGFng> Acesso em: out 2022.