



**EDSON DE CARVALHO NEVES**

**A INFLUÊNCIA DA ASSERTIVIDADE NA COMUNICAÇÃO  
INTERPESSOAL NA GESTÃO DE EQUIPES REMOTAS DA  
EMPRESA R - A GESTÃO DO TRABALHO *HOME OFFICE* E  
A LEGISLAÇÃO BRASILEIRA**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Prof. Edmarson Bacelar Mota

**COORDENADOR ACADÊMICO**

Gianfranco Muncinelli

**PROF. ORIENTADOR**

**Curitiba – PR**

**2014**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso

**A influência da assertividade na comunicação interpessoal na gestão de equipes remotas da empresa R- A gestão do trabalho *home office* e a legislação brasileira.**

Elaborado por Edson de Carvalho Neves e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 01 de Novembro de 2014

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

## DECLARAÇÃO

A empresa ....., representada neste documento pelo Sr.(a) ....., (cargo) ....., autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado (título) ....., realizados pelo aluno ....., do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Local, Data

---

(assinatura)

(cargo)

(Empresa)

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno Edson de Carvalho Neves, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG2 – Curitiba, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 31/08/2012 a 12/09/2014, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado A INFLUÊNCIA DA ASSERTIVIDADE NA COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL NA GESTÃO DE EQUIPES REMOTAS DA EMPRESA R - A GESTÃO DO TRABALHO *HOMEOFFICE* E A LEGISLAÇÃO BRASILEIRA, é autêntico e original.

Curitiba, 01 de Novembro de 2014

---

Edson de Carvalho Neves

Dedico este trabalho a minha esposa, Gisela, que sempre esteve ao meu lado e me apoiou em todos os projetos da minha vida.

## Resumo

O tema abordado neste relato é a influência da assertividade na comunicação interpessoal e sua importância na gestão de equipes remotas, uma vez que a assertividade deve se fazer presente em todos os momentos e situações relacionadas ao desenvolvimento da equipe. O presente trabalho pretende reconhecer se a assertividade influencia na comunicação interpessoal em um ambiente remoto de gestão de equipes. No referencial teórico deste relato são abordadas as diferentes formas de gestão, dentre elas a autogestão, as definições de assertividade, a importância da mesma nas gestões de equipes, uma breve descrição do que é uma equipe remota e a comunicação assertiva dessas equipes em sua gestão. Descrevemos o modelo da empresa pesquisada “R” através de uma metodologia de pesquisa em campo. Relacionamos estas informações com os conceitos levantados no referencial teórico e identificamos se há influência da assertividade na comunicação interpessoal na gestão de equipes remotas da empresa “R”. Desta forma, fica estabelecida uma relação direta da influência da assertividade na comunicação interpessoal na gestão de equipes remotas da empresa “R”.

**Palavras Chave:** Assertividade, gestão, equipes remotas, comunicação interpessoal.

## Abstract

The issue addressed in this report is the influence of assertiveness in interpersonal communication and its importance in managing remote teams , since the assertiveness should be present at all times and situations related to team development. This work aims to recognize the influence assertiveness in interpersonal communication in a remote environment management teams . In the theoretical framework of this report addresses the different ways of management , among them self - management , the definitions of assertiveness , its importance in the efforts of teams , a brief description of what is a remote team and assertive communication in these teams its management . We describe the model of the company searched " R " through a research methodology in the field. Relate this information with the concepts raised in the theoretical framework and identify whether there is influence of assertiveness in interpersonal communication in managing remote teams of business " R " . Thus, it is established direct relationship one of the influence of assertiveness in interpersonal communication in managing remote teams of business "R".

**Key Words:** Assertiveness , management , remote teams , interpersonal communication

## AGRADECIMENTOS

Aos docentes do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores - ISAE / FGV.

A todos os colegas do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores - ISAE / FGV.



## SUMÁRIO

RESUMO .....	6
ABSTRACT .....	7
AGRADECIMENTOS .....	8
1. INTRODUÇÃO .....	10
2. DESENVOLVIMENTO.....	13
3. CONCLUSÕES .....	28
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	30
6. APÊNDICES .....	31
6.1. INTRODUÇÃO .....	31
6.2. A AUTONOMIA DO CONHECIMENTO JURÍDICO DO GESTOR .....	32
6.3. O TRABALHO <i>HOME OFFICE</i> .....	33
6.4 O GESTOR DE EQUIPES REMOTAS E A LEGISLAÇÃO TRABALHISTA BRASILEIRA.....	34
6.5. CONCLUSÕES .....	36
6.6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	37
7. ANEXOS .....	38

## 1. INTRODUÇÃO

Você sabe o que Steve Jobs, Bill Gates, Charles Darwin, Sigmund Freud, e Martha Stewart têm em comum? Além de gênios em suas áreas, todos eles fizeram história a partir de um escritório em casa. Com custos fixos bem reduzidos e todos os benefícios de trabalhar e morar no mesmo lugar, não é a toa que empreendedores inteligentes decidem iniciar suas empresas, ou executar suas atividades, em um *home office*.

O *home office* é o escritório em casa. É possível trabalhar *home office* a partir de 3 tipos de modelos: 1- sendo funcionário de uma empresa (também conhecido como tele-trabalho), 2- sendo *freelancer* (que trabalha por projetos avulsos) ou 3- como empresário de uma empresa *home based* (que tem sua sede em uma residência). Hoje em dia, com a expansão das redes de comunicação e a popularização dos dispositivos portáteis como laptops, smartphones e tablets, este tipo de trabalho atravessou as paredes da casa e ganhou o mundo, permitindo que atividades sejam realizadas de qualquer lugar onde exista um sinal de internet disponível.

O *Home office*, também conhecido como trabalho remoto, não é uma novidade. Desde os anos 1970, empresas como a IBM permitem que o trabalho de seus colaboradores seja executado em qualquer lugar (fonte: Mello, Álvaro. Rio de Janeiro: Quality Mark: ABRH-Nacional, 1999). Afinal de contas, trabalho é algo que a gente faz não um lugar aonde a gente vai. Se isso já fazia sentido há 40 anos, hoje em dia tornou-se uma necessidade. Nas grandes cidades, os congestionamentos e o custo do metro quadrado comercial promoveram o *home office* de tendência à solução. E a tecnologia atual permite que pouco, ou nada se perca com a

distância física entre o *home officer* e o seu gestor. (fonte: Mello, Álvaro). (Rio de Janeiro: Quality Mark: ABRH-Nacional, 1999).

Hoje em dia 1 em cada 5 trabalhadores do mundo são remotos e 1 em cada 10 trabalham em casa todos os dias. Em 2016, os EUA terão 43% de sua força de trabalho em home office, e na Índia, 57% dos trabalhadores já exercem sua função de forma remota. No Brasil, 64% das empresas declararam já permitir às vezes e apenas para alguns cargos que seus colaboradores trabalhem em casa, enquanto 11% dizem ter uma política fixa e válida para todos os funcionários. Mais de 150 grandes empresas brasileiras já utilizam o trabalho remoto, muitas vezes como parte de um programa de horário flexível. Entre elas estão Gol Linhas Aéreas, HSBC, Kimberly Clark, Volvo Trucks, Cisco Systems, Ericsson, Unilever, Kraft Foods (Mondelez), Ticket, Shell, O Boticário, Nissan, Dupont, Dell, Merck e Natura, entre outras. Fonte:< <http://www.gohome.com.br/pages/> > acessado em 20 de abril de 2014.

Muitos benefícios são possíveis a partir deste modelo, além de economizar em custos imobiliários e reduzir o tempo no trânsito, estudos mostram que um programa de tele-trabalho pode aumentar a produtividade dos colaboradores em até 40%, reduzir o absenteísmo em cerca de 20%, reter talentos e economizar para a empresa cerca de US\$2.000/ano por funcionário. (fonte: Mello, Álvaro. Rio de Janeiro: Quality Mark: ABRH-Nacional, 1999). Para o colaborador, além da economia de tempo e redução de stress no trânsito, são os ganhos intangíveis de satisfação e qualidade de vida que fazem a grande diferença. Até o setor público está adotando o home office, e deste modo garantindo o funcionamento dos serviços mesmo em caso de desastres climáticos ou apagões de infra-estrutura.

Mas tome cuidado, antes de ser implementado, um programa de trabalho remoto requer planejamento, para garantir que o retorno justifique os custos com treinamento e equipamento. Além disso, existem variáveis culturais, relações de confiança, questões trabalhistas, segurança de dados sigilosos e incompatibilidades tecnológicas que devem ser consideradas antes de estabelecer um piloto ou um programa de *home office*. As dicas e os produtos desta página foram criados para facilitar e aperfeiçoar o processo de implementação.

Devido a esses diversos fatores, é imprescindível aprender a executar uma boa gestão dos trabalhos remotos nos dias de hoje, a seguir, estaremos abordando a parte de comunicação interpessoal de equipes remotas de uma empresa específica.

Objetivo geral:

Reconhecer se a assertividade influencia na comunicação interpessoal na gestão de equipes remotas da empresa R.

Objetivos específicos:

1. Descrever o modelo de gestão da equipe comercial remota da empresa “R”;
2. Revisar os principais conceitos de assertividade em comunicação interpessoal;
3. Relacionar os conceitos de assertividade em comunicação interpessoal com o atual modelo de gestão da equipe comercial remota da empresa “R”;
4. Identificar os fatores que influenciam na assertividade em comunicação interpessoal na gestão da equipe comercial remota da empresa R.

## **2.DESENVOLVIMENTO**

### **2.1. Mudanças na forma de gerir pessoas.**

A gestão de pessoas nas organizações passa por grandes mudanças, transformando os modelos tradicionais de gestão de pessoas na busca de atender as necessidades e expectativas dos colaboradores e da empresa. (DUTRA, 2006).

O processo de globalização arquitetou novos conceitos nas relações comerciais, maiores exigências nos produtos e serviços, com isso as organizações tiveram que buscar mais flexibilidade e velocidade de resposta.

No cenário atual as organizações necessitam cada vez mais de pessoas autônomas e com maior iniciativa, com perfil bem diferente do exigido até então, obediência e submissão. O maior desafio das organizações é gerar e sustentar o comprometimento das pessoas. (DUTRA, 2006).

As transformações na gestão de pessoas não foram acompanhadas por ferramentas e conceitos, não temos um modelo de gestão que seja confiável para substituir integralmente o modelo tradicional.

No Brasil as empresas estão obtendo um resultado satisfatório na aplicabilidade de algumas políticas e práticas de gestão de pessoas. (DUTRA, 2006).

**Integração mutua:** O gestor consegue avaliar a remuneração, plano de carreira e demais aspectos da gestão dentro da organização.

**Integração com a estratégia organizacional:** Alinha-se as políticas e práticas de gestão de pessoas com a missão e valores da empresa.

**Integração com as expectativas das pessoas:** As políticas e práticas alinhadas com as expectativas das pessoas. (Dutra, 2013, p. 17-18)

### **Auto- organização**

Na menor estrutura possível a pessoa ou equipe governa-se a si própria, com clareza nas informações, responsabilidade e oportunidade a auto- organização pode ajudar os profissionais a se tornarem independentes e empreendedores.

As empresas enfrentam dificuldades no desenvolvimento do modelo auto- organizada, onde se desvincula da hierarquia e métodos tradicionais de gestão. Quando se diminui a formalidade e estabelece objetivos claros, ferramentas e sistemas de informação aumentam a criatividade e o desempenho da equipe. O ambiente informal, valores compartilhados, clareza de propósito e habilidades de liderança criará um alto desempenho e significado no trabalho. ( Gubman, 1999, p.209-210)

### **Definições sobre assertividade.**

O termo assertividade origina-se de asserção. O ato de fazer asserção guarda uma relação direta com afirmar, do latim *afirmare*, consolidar, confirmar, tornar firme, declarar com firmeza.

"Em termos filosóficos, entendemos assertividade como uma manifestação da possibilidade dialética da comunicação. Eu ganho e você ganha, ou seja, uma comunicação criativa, transparente, por meio da qual as pessoas expressem suas necessidades, seus pensamentos e sentimentos de forma honesta e direta, sem violar os mesmos direitos nos outros" (MARTINS, 2005, p. 22).

Por tanto, a comunicação assertiva permite ao indivíduo ser uma pessoa capaz de expressar suas opiniões com equilíbrio. Equilíbrio implica em bom senso no uso da racionalidade para administrar as emoções. Sobre ter equilíbrio, Aristóteles em sua obra *Retórica das Paixões* aponta a razão como uma forma de escolher os fins e proporcionar o meio. Pessoas imaturas emocionalmente tendem a se frustrarem ou se ofendem com maior facilidade diante de uma situação de conflito. Neste ponto, o desenvolvimento do hábito de comunicar-se assertivamente, pode ser um fator preponderante para a resolução de conflitos e o atingimento de vitórias pessoais e profissionais.

Fazendo novamente citação a obra *Retórica das Paixões* de Aristóteles, o filósofo afirma: "*Somos o que repetidamente fazemos. A excelência, por tanto, não é um feito, mas um hábito*". A incorporação ou a mudança de um hábito está relacionada com três fatores principais: desejo (o querer), habilidade (como) e conhecimento (o quê), de acordo com Stephen Covey em sua obra *Os 7 hábitos das Pessoas Altamente Eficazes*. (COVEY S. R., 2002, p.63-64). O autor descreve o paradigma dos sete hábitos de forma que a jornada de um indivíduo rumo a um crescimento pessoal e amadurecimento, passa necessariamente por um processo paulatino denominado *Continuum da Maturidade* no qual o ser humano evolui de uma situação de dependência para a uma situação de independência até alcançar a interdependência. Momento este que o hábito da comunicação assertiva se faz mais necessário do que nunca.

### **Importância da assertividade na gestão de equipes**

Uma das habilidades mais importantes, se não a mais importante, de um gestor líder de equipe é a habilidade social de comportamento assertivo. Esta refere-se a capacidade do indivíduo de se afirmar em interações sociais, defendendo seus direitos, nos momentos corretos, expressando suas opiniões, ideias, necessidades e insatisfações e solicitando mudanças de comportamento das outras pessoas, sem desrespeitar os direitos dos outros. Assim sendo, o comportamento assertivo é necessário em uma grande diversidade de situações sociais, mas mais importante naquelas situações cotidianas que envolvem conflitos interpessoais e confronto e que podem resultar desconforto e estresse para os colaboradores do grupo. Este tipo de comportamento inclui também habilidades de lidar com situações sociais negativas, como por exemplo, negar um pedido impertinente, e positivo, tais como agradecer ou fazer um elogio, principalmente em público (BANDEIRA, 2002).

A comunicação inadequada, ou falta de assertividade, com colaboradores da equipe, pode impactar o desempenho da empresa, possivelmente gerando consequências devastadoras (MIGUEL. & GARBI, 2003).

Tratando-se de cada indivíduo na equipe, ao mesmo deixar de perseguir os próprios objetivos ou dar prioridade às necessidades e direitos do outro, em detrimento dos próprios, de forma passiva, provavelmente irá afetar a autoestima e a autoconfiança trazendo em pouco

tempo a insegurança e relações sociais insatisfatórias para o colaborador e desempenho da equipe, por isso é tão importante que os objetivos estejam alinhados de forma assertiva e sem ruídos de comunicação (DEL PRETTE. & DEL PRETTE., 2000).

Uma das atividades mais comuns nas organizações de todos os tamanhos é o trabalho em equipe, assim, durante o trabalho em equipe, os colaboradores precisam expor idéias, observações e relatar problemas para que tarefas sejam realizadas da melhor maneira possível contribuindo para o desenvolvimento da empresa. Nos comportamentos assertivos mais diretamente relacionados à efetividade do trabalho em equipe incluem-se a)apontar erros/problemas, b)verbalizar soluções, e c)expressar e defender as próprias opiniões (MIGUEL. & GARBI, 2003).

### **Gestão de equipes remotas**

Uma gestão eficiente e eficaz requer habilidade e ferramentas das quais citamos a assertividade como sendo uma das principais, pois é uma forma de comunicação importante na busca de resultados dentro das equipes, contudo na gestão de equipes remotas ser assertivo constitui um diferencial indispensável para o gestor. Ser assertivo é uma forma ou maneira de expor suas ideias com clareza e naturalidade, de forma objetiva e transparente sem delongas.

Pessoas assertivas vão direto ao ponto, mas como muito tato, pessoas assertivas são diretas sem ser rudes, são resistentes a manobras, e conseguem impor sua posição, com uma postura decidida, mas não agressiva, constituindo desta forma uma ferramenta essencial para liderar equipes virtuais ou gerir equipes remotas na busca de resultados extraordinários, pois para este líder a distância não é um impeditivo, mas sim um desafio para colocar em prática suas habilidades e conhecimentos não gestão de pessoas e equipes remotas. (autor Carlos Hilsdorf, fonte: portal carreira e sucesso).

Quem comunica com assertividade, se comunica de forma transparente e honesta. Nem todas as pessoas conseguem comunicar com assertividade por que ela é um direito e não uma obrigação está forma de comunicar oferece muitos benefícios entre eles:

- 1) melhora a capacidade de expressão e a imagem social;
- 2) fomenta o respeito pelas outras pessoas;



- 3) ajuda a resolver confrontos;
- 4) melhora a capacidade de negociação;
- 5) aumenta a autoconfiança;
- 6) confere mais credibilidade;
- 7) diminui o stress.

Desta forma fica evidente que para o obter um resultado satisfatório e sustentável, tanto do ponto de vista do negócio, como na visão do mercado, e principalmente para uma gestão remota eficiente e saudável, com um nível de interação social benéfico dentro das equipes, torna – se essencial o uso da linguagem e comunicação assertiva, no dia – a – dia, no âmbito das relações sociais e humanas dentro da gestão de equipes remotas e virtuais.

Fonte: < <http://www.significados.com.br/assertividade/> > acessado em 20 de abril de 2014

Assertividade é um processo e não um talento. Há pessoas que nascem assertivas e há outras que aprendem a desenvolver essa capacidade ao longo da vida. É preciso criar situações de talentos para desenvolver os assertivos do futuro.

Para desenvolvermos a assertividade devemos ter melhor conhecimento de nós; melhor compreensão dos outros; desenvolver melhor a convivência em grupo; desenvolver aptidões para um relacionamento mais eficiente com os outros buscando a empatia (ou sensibilidade social), que é o alcance com o qual conseguimos compreender realmente os outros.

O indivíduo assertivo faz as próprias escolhas, considerando opiniões alheias quando necessário, gera, em relação a si, sentimentos de respeito, sente-se satisfeito consigo mesmo. Essas características são determinantes para ser o cidadão do século XXI.

### **Comunicação interpessoal e gestão de equipes**

No artigo “equipes virtuais, não reais e eficazes” mostra que equipes de trabalho são os blocos de construção típicos de uma organização. São elas que proporcionam o meio de combinar as várias qualificações, talentos e perspectivas de um grupo de indivíduos para atingir metas corporativas. No passado, os gestores costumavam agrupar os membros das equipes por causa dos altos níveis de interdependência inerente ao trabalho em grupo.

Recentemente, porém, respondem ao fato de as empresas organizarem cada vez mais projetos à distância. O grau de dispersão de uma equipe é um parâmetro de *design* organizacional que as empresas podem estabelecer e ajustar. Ao tomarem tais decisões, os gestores deveriam levar em conta os vários benefícios e inconvenientes de separar as pessoas.

Ainda neste artigo vemos que existem *AS DUAS FACES DA DISPERSÃO* As equipes virtuais prometem benefícios importantes, mas geram alguns custos também. As empresas devem saber gerenciá-las para aproveitar as oportunidades que oferecem e minimizar as desvantagens.

As diversidades empresas podem aproveitar a maior heterogeneidade inerente à natureza das equipes dispersas. As equipes virtuais tendem a incorporar níveis mais altos de diversidade estrutural e demográfica do que as equipes agrupadas, e ambos os tipos de diversidade podem ser altamente benéficos. A diversidade estrutural é consequência direta de se ter membros de equipe de múltiplos locais associados a diferentes unidades de negócios e reportando-se a diferentes gestores. Essa diversidade pode ser altamente valiosa para as equipes, porque expõe os membros a fontes heterogêneas de experiência de trabalho, *feedback* e oportunidades de *networking*. Além disso, os membros de equipes virtuais frequentemente têm nacionalidades diversas. Embora possa complicar a dinâmica da equipe, tal diversidade também pode aprimorar a capacidade geral de resolução de problemas do grupo ao trazer mais pontos vantajosos que influenciarão determinado projeto.

No artigo “equipes virtuais, não reais e eficazes” ensina que devemos enfatizar as capacitações de trabalho em equipe. De forma clara, uma das principais razões para organizar uma equipe dispersa é aproveitar o conhecimento superior que existe em locais remotos. Porém muitas empresas cometem o erro de colocar nessas equipes basicamente (se não exclusivamente) pessoas com base em sua experiência e disponibilidade. Em vez disso, os gestores devem também considerar as qualificações sociais um pré-requisito importante para um bom trabalho em equipe. Não é realista juntar indivíduos de diferentes locais com a expectativa de que eles saberão automaticamente como colaborar em um ambiente virtual. Os grupos com níveis cada vez maiores de dispersão são também progressivamente mais dependentes de seu grau de trabalho em equipe ou, mais especificamente, de sua capacidade de desempenhar processos-chave como apoio mútuo, comunicação e coordenação. Para que as equipes virtuais atinjam seu potencial maior, os membros devem poder estabelecer uma base para o intercâmbio eficaz de suas variadas capacitações. Assim, os gestores precisam

considerar as capacitações de trabalho em equipe, atributo necessário ao selecionar os membros. Fonte: < <http://gestaoempresarialmg.blogspot.com.br> > Acessado em: 20 de abril de 2014

Na visão de Luciano Vicenze em seu artigo “A Estrutura Social de Equipes de Alta Performance”, nos mostra o software social da empresa para a formação de equipes. Em um enfoque mais amplo, a diferença entre grupos de trabalho e equipes de alta performance está na qualidade do software social da organização quanto a 4 aspectos distintos:

**1) Propósito estratégico e comunicação eficientes** – a estratégia como fator determinante de um sentido de direção compartilhado com todos para concatenar ações conjuntas entre áreas e colegas. O conceito de planejamento permite criar parâmetros de orientação e diretrizes de trabalho para implementar a visão coletiva e identificar possíveis pontos de sinergia; a comunicação clara e aberta facilita a compreensão dos objetivos, desenvolve confiança e agiliza a operacionalização das intenções mercadológicas, ou seja, aumenta a velocidade de resposta ao cliente.

**2) Nivelamento de informação das lideranças** – a profilaxia de diferentes visões do negócio evita a geração de conflitos de prioridades ocasionadas pelos descompassos entre diretorias e gerências e seus maus exemplos perante as equipes. Cabe destacar o papel fundamental da média gerência como elemento de conexão e alinhamento entre a alta direção e as equipes operacionais, tanto nos fluxos top-down como down-up. Se esta média gerência não compreender adequadamente as intenções estratégicas da empresa ou se não for competente para repassar as informações às equipes e à direção, não há como desenvolver níveis de *performance* diferenciados nas equipes.

**3) Visão sistêmica versus visão setorial** – os ajustes de velocidade na intercooperação intra e interdepartamentais garantem o equilíbrio entre atividades e prazos, essencial ao adequado andamento do fluxo de processos internos. A adequação dos ritmos de trabalho só é possível a partir de um enfoque mais sistêmico da empresa, onde a prioridade passa a ser o andamento do processo e não as tarefas internas do departamento. Aqui, o desafio é superar o predomínio da visão setorial, caracterizada pela lealdade à área em detrimento da lealdade à empresa. Se os gerentes são cobrados por desempenhos setoriais, dificilmente darão prioridade a cooperação com outros setores para aliviar gargalos sistêmicos de trabalho. Equipes de alta *performance* baseiam-se em resultados coletivos.

**4) Critérios decisórios claros** – a clareza quanto a filosofia de trabalho e a determinação das alçadas decisórias visam não engessar a empresa e também não permitir “os excessos da criatividade sem parâmetros”. O senso de identidade é fortalecido quando a pessoa compreende – e melhor ainda quando participa – a base das decisões tomadas e o que é considerado importante quanto aos seus desempenhos, isto é, como será avaliada e qual competência deve desenvolver. As ações mais pertinentes aos resultados esperados da empresa decorrem da coerência entre as propostas estratégicas e as decisões internas na gestão do dia-a-dia. Sem clareza sobre as decisões e sem o acompanhamento da execução, as equipes perdem-se em discussões inúteis sobre papéis e responsabilidades.

O ponto de partida para o bom desempenho de gestão de equipes virtuais inicia – se com a utilização de ferramentas apropriadas e o bom uso da assertividade, gestão de alto nível, líderes capacitados com as demandas e complexidades da comunicação interpessoal no ambiente corporativo.

Segundo ESTEPHEN P. ROBINNS (2003), as equipes de trabalho são o máximo. Elas se tornaram uma ferramenta essencial para a estruturação de atividades no ambiente de trabalho, e os principais componentes que constituem equipes de trabalho altamente eficazes e eficientes, se resumem basicamente e quatro categorias gerais, sendo: 1) PROJETO DE TRABALHO - pois as equipes trabalham melhor quando os funcionários tem um ambiente de liberdade e autonomia, para utilizarem sua criatividade e a oportunidade de utilizarem suas aptidões e talentos num ambiente colaborativo dentro da equipe; 2) COMPOSIÇÃO DA EQUIPE – se refere ao modo como as equipes de trabalho devem ser compostas, a habilidade e personalidade dos membros, tamanho da equipe, flexibilidade da equipe, para ter um bom desempenho às equipes precisam ter três diferentes tipos de habilidades. Primeiro ela precisa de pessoas com conhecimento técnico especializado. Segundo, precisa também de pessoas com habilidades na solução de problemas, e na tomada de decisões para capacita-la a identificar problemas, gerar alternativas, avalia-las fazer escolhas saudáveis e competentes. Finalmente, as equipes precisam de pessoas que sejam boas em escutar, boas em assertividade, que se coloca no lugar do outro, boas em dar feedback, em resolver conflitos, e em outras aptidões interpessoais.

Ainda para ESTEPHEN P. ROBINNS (2003), equipes eficazes tem um objetivo comum e significativo que da direção, momentum e comprometimento entre os membros da equipe. Equipes bem sucedidas traduzem seus propósitos comuns em metas de desempenho específicas, mensuráveis e realistas, e estas metas contribuem para que a equipe mantenha seu foco na obtenção dos resultados. E para isso acontecer conflito em uma equipe não é necessariamente ruim, pois a ausência de conflito nas equipes possa torna-las apáticas e estagnadas, pois conflitos podem estimular e aumentar a eficácia, na medida em que proporciona uma ambiência aberta às discussões e ao diálogo, promovendo uma avaliação crítica dos problemas, dos mais diversos pontos, gerando desta forma maiores possibilidades de resolução e melhores decisões dentro da equipe.

### **Comunicação Interpessoal assertiva na gestão de equipes remotas**

No contexto empresarial, as pessoas se organizam em grupos para um esforço conjunto e conseguem um resultado mais rápido e eficaz. À medida que as organizações crescem, torna-se mais difícil a comunicação com esses grupos, necessita de mais profissionais qualificados e preparados para as funções de liderança.

Com as diversas mudanças no mercado, as organizações procuram reduzir custo, tempo e alcançar maiores resultados. Para isso, foram criadas as equipes remotas ( *home office*). Nesse modelo de trabalho a comunicação clara e objetiva é fundamental para alcançar os resultados esperados.

Segundo KHOURY (2005, p.23), a assertividade supõe que vai apresentar o seu ponto de vista sem agressividade, respeitando a visão de mundo do seu interlocutor. Isso é particularmente importante em situações de conflito, porque, se você atacar ou acusar o outro, ele ficará tão empenhado em se defender que deixará de prestar atenção no que você tem a dizer e qualquer negociação ficará comprometida.

Afirma ainda a autora (2005, p.63), ao abordar a comunicação oral ou escrita e, mais particularmente, a comunicação eficiente com vistas à resolução de conflitos, é fundamental que você tenha consciência do impacto que a comunicação do outro exerce sobre você e vice-versa.

Quando você se comunica, tem consciência parcial de como a pessoa recebe a informação, a menos que ela explicita o impacto que a informação exerceu sobre ela. Para ser mais claro: a reação de seu funcionário ao ouvir que seu trabalho não é satisfatório não está sob seu controle. É provável que ele fique bastante irritado com a sua observação, já que se empenhou muito para sair bem; entretanto, também é possível que ele fique satisfeito por descobrir como aperfeiçoar seu trabalho.

Mesmo que você seja extremamente hábil em se comunicar, sempre corre o risco de o outro (interlocutor) esboçar reação negativa diante de seus comentários. Essa é uma armadilha para qual se deve ficar atento, pois, mesmo não sendo responsável pela reação do seu interlocutor, não significa que seu modo de se expressar não exerça influência sobre a dinâmica da relação.

De acordo com Machado (2007, pag.35), no ambiente empresarial, a realização de feedbacks apropriados a colegas de trabalho, colaboradores e demais pessoas é de fundamental importância para garantir um clima agradável. A palavra comunicação traz a idéia de compreensão, ou seja, o indivíduo que tem a capacidade de se comunicar bem consegue se compreendido pelos demais.

A clareza e a objetividade são aspectos importantes para um bom comunicador. Algumas vezes, alguém vem nos relatar um episódio que nos parece interessante, porém, no meio da explanação, as idéias mostram-se confusas e sem objetividade. Conseqüentemente, vamos perdendo o interesse e acabamos deixando de prestar atenção no que nos está sendo dito. Esse mesmo exemplo também pode ser utilizado inversamente. Em certas situações, alguns assuntos não nos parecem tão interessantes, porém, a forma como nos são relatados é tão clara e, de certa forma, sedutora, que acabamos prestando mais atenção e até mesmo nos interessando mais pelo assunto em questão.

## **METODOLOGIA**

O estudo de caso é conceituado a partir da unidade de análise. Vale lembrar que, podem ser investigados um ou vários fatos específicos, porém para evitar comprometimento da qualidade de nosso exame, optamos por avaliar os funcionários “A”, “B”, “C” e “D” da empresa “R”.

A empresa “R” iniciou suas atividades em 1996 no mercado de adquirência (captura) de cartões de crédito no ramo de serviços financeiros. Atualmente conta com 1.550 funcionários diretos e mais de 5.000 indiretos. Com capital aberto na BM&F Bovespa possui um faturamento anual de R\$ 280 bilhões e lucro líquido de R\$ 2 bilhões. O mercado de adquirência é composto por duas grandes empresas, empresa R e X com vários parceiros de negócios, bancos, empresas de tecnologias e estabelecimentos de diversos ramos de atividades. A companhia é responsável pelas atividades de captura, transmissão, processamento e liquidação financeira das transações realizadas com cartões de crédito.

A estrutura comercial é composta por 70 gestores locais, 7 gestores regionais e 3 nacionais no Brasil, todo o trabalho é desenvolvido virtualmente com indicadores de performance que estabelece o auxílio na gestão de pessoas.

Na empresa R, os gestores locais se reportam aos regionais através de reuniões semanais por telefone e reuniões presenciais a cada bimestre.

Com isso toda gestão da equipe e estratégia da empresa é desenvolvida através de e-mails motivacionais e reuniões semanais (conferência).

A coleta de dados foi realizada através de uma entrevista com os funcionários e gestor, que trabalham na empresa R há mais 2 anos e atuam na área comercial com perfil de trabalho *home office* (não presencial). As entrevistas ocorreram tanto presencialmente quanto através de meios virtuais: e-mails e vídeo conferência.

Para coleta e análise dos dados, foi utilizada a abordagem qualitativa, pois de acordo com Oliveira (1999), a utilização desse método possui a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, compreender e classificar processos dinâmicos, apresentando contribuições no processo de mudança.

A coleta de dados foi feita utilizando a seguinte sequência:

- a) Pesquisa bibliográfica, matérias na internet, revistas especializadas sobre o tema;
- b) Elaboração de um questionário/roteiro de entrevista;
- c) Entrevista com a equipe comercial e gestor.
- d) Análise das informações coletadas;

Desta maneira se procurou identificar os fatores que influenciam na assertividade em comunicação interpessoal na gestão da equipe comercial remota da empresa R. Uma vez identificados os elementos descritos, foram elaborados uma lista com os principais fatores.

## **APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS**

As informações relatadas foram coletadas e analisadas através das respostas obtidas com a aplicação de entrevista, junto aos colaboradores da equipe comercial remota da empresa R.

Para melhor entendimento desse capítulo, foram elencados aspectos isolados de cada colaborador. Para análise, foram utilizados os pontos:

Tempo de empresa

Meios de comunicação

Influência da assertividade e comunicação interpessoal na gestão

Dificuldades encontradas no que se refere à comunicação interpessoal

Avaliação e feedbacks

Treinamento, desenvolvimento e competências do gestor na assertividade e comunicação interpessoal.

### **Colaborador A**

Trabalha na empresa há seis anos, atuou em várias áreas da organização, possui seu foco maior em metas e resultados, atualmente trabalha na região sul do Brasil. Profissional graduado em publicidade aguarda oportunidades na área de gestão de pessoas.

Quanto à assertividade e a comunicação interpessoal, a avaliação é realizada através de reuniões mensais com toda equipe, teleconferências e e-mails.

Nos resultados obtidos, o entrevistado relatou dificuldades no que tange à objetividade, vícios de linguagem e na comunicação.



**Colaborador B**

O colaborador atua há três anos no mercado da região nordeste. Graduado em economia e pós-graduado em finanças, utiliza da experiência para construir relacionamentos, assessorar e orientar seus clientes.

Tem como objetivo, dar consultoria aos clientes internos e externos, de modo a garantir melhoria dos processos e resultados.

No que diz respeito à assertividade e comunicação interpessoal, o colaborador está satisfeito com seu gestor e colegas de trabalho. As informações são claras e a comunicação é excelente, motivos pelos quais encontra-se muito motivado.

**Colaborador C**

Colaborador há quatro anos na empresa na mesma área atua na região Centro- Oeste, graduado em marketing, seu projeto é desenvolver soluções inovadoras para os clientes através de um modelo de atendimento flexível.

As avaliações do candidato, no que se refere à assertividade e comunicação interpessoal do gestor, o mesmo se mostra confortável.

Considerando a comunicação e objetividade, o gestor transmite segurança, clareza nas informações e motivação para a equipe.

**Colaborador D**

O colaborador foi gestor de equipes em outras empresas, há sete anos na região norte do Brasil, graduado em administração, pós-graduado em gestão de pessoas.

Tem o objetivo de somar a qualidade e atender os clientes em diversas situações no mercado financeiro.

Concedida pelo mesmo, a entrevista levantou dados sobre a avaliação da assertividade e comunicação interpessoal na equipe com relação ao gestor. A análise é feita através de reuniões, teleconferências e e-mails. Avaliaram-se positivamente a postura, objetividade e clareza nas informações emitidas pelo gestor.

### **Colaborador E**

Há oito anos na organização, participou de vários comitês de avaliação de gestores, adquiriu competências acadêmicas e profissionais de liderança e atualmente, é responsável pela região Sudeste. Graduado em administração de empresas, pós-graduado em Marketing e MBA em Desenvolvimento de Gestores na FGV, recentemente foi convidado a exercer a função de liderança nas férias do gestor regional.

A assertividade e a comunicação interpessoal foi avaliada no contexto geral, tanto em reuniões como em desenvolvimento da equipe e *feedbacks*.

O entrevistado descreveu que está muito satisfeito com a gestão, comunicação, assertividade e o desenvolvimento do gestor. É evidente que não tem dificuldades ou questionamentos nesses quesitos.

## **ANÁLISE DE RESULTADOS**

No processo complexo e competitivo das organizações, o uso da assertividade e comunicação interpessoal proporciona a possibilidade de obter os melhores resultados na gestão da equipe comercial da empresa “R”. A clareza remete aos envolvidos, nas mais diversas funções na ECRER (Equipe Comercial Remota da Empresa R), a que tenham o pleno conhecimento do papel da liderança no sucesso da comunicação.

Os gestores e líderes que buscam desenvolver competências na assertividade e comunicação interpessoal lideram com objetividade, obtêm resultados quantitativos e qualitativos relevantes e tem favorecido, um ambiente positivo, atitudes essas essenciais nas empresas que exercem gestão remota como a empresa “R”.

O modelo de gestão de equipes remotas da empresa “R” tem mostrado resultados positivos, bem como deixado um exemplo de que é possível alcançar resultados satisfatórios e elevados, independentemente das barreias físicas de tempo e espaço. Contudo, existem caminhos a percorrer devido à necessidade de conscientizar a equipe de gestores a buscar transpor as lacunas e dificuldades comuns dentro da comunicação na ECRER. Desta forma, os gestores da ECRER têm olhado a comunicação interpessoal e assertividade como uma ferramenta fundamental para condução e gestão de equipes remotas.

### 3. CONCLUSÕES

O modelo atual na gestão de equipes remotas da empresa R é pautado na dinâmica de uma comunicação clara e transparente entre o gestor e sua equipe. Tal modelo tem mostrado, através dos resultados obtidos, que a empresa R está no caminho correto.

Contudo, existe a possibilidade de elevar o nível de assertividade impactando positivamente na comunicação interpessoal na gestão de equipes remotas da empresa R. O constante incentivo aos gestores para que estes desenvolvam uma comunicação dinâmica e transformadora, com o envolvimento total das partes envolvidas, traz à prática os conceitos teóricos mais atuais sobre assertividade na comunicação interpessoal.

Por meio dos questionários aplicados aos funcionários é possível identificar os fatores que influenciam na assertividade da comunicação interpessoal na gestão da equipe comercial remota da empresa R. São eles, elencados em ordem crescente de importância: Motivação e confiança.

Finalmente, tendo em vista o que foi exposto neste relato de caso, reconhecemos que a assertividade influencia de maneira direta na comunicação interpessoal na gestão de equipes remotas da empresa R.

#### 4. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

MARTINS V. **Seja Assertivo** , Editora Campos, 9a edição, 2005

COVEY S. R. **Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes**, Editora BestSeller, 35a edição, 2009.

COVEY S. R. **O 8o Hábito**, Editora Campos, 8a edição, 2005.

BANDEIRA, M.; MACHADO, E. L.; PEREIRA, E. A. Reinserção social de psicóticos: componentes verbais e não-verbais do comportamento assertivo, em situações de fazer e receber críticas. **Psicologia: Reflexão e Crítica**. v.15 n.1. Porto Alegre, 2002.

DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. **Psicologia das relações interpessoais: vivências para o trabalho em grupo**. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas** , Editora Atlas, 2013

GUBMAN, Edward. **Talento: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários** , Editora Campus, 3a edição, 1999.

MIGUEL, C. F.; GARBI, G. **Assertividade no trabalho: descrevendo e corrigindo o desempenho dos outros**. Em: CONTE, F. C.;

CHIAVENATO I. **Gestão de Pessoas**; por Amelia Hamze.

KHOURY, Karim **Vire a página, estratégias para resolver conflitos**. Senac. SãoPaulo. 2005.

MACHADO, Regina Maria. **Relacionamento interpessoal**. Ibpx.Curitiba. 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas,

<http://www.gohome.com.br/pages/>

## 6. APÊNDICES

### A GESTÃO DO TRABALHO *HOMEOFFICE* E A LEGISLAÇÃO BRASILEIRA

#### 6.1. INTRODUÇÃO

O estudo amplia o conhecimento sobre nova tendência de modelo de trabalho, que surgiu em decorrência da grande expansão tecnológica, concomitantemente com o mercado de trabalho.

A modalidade de equipes remotas (*home-office*) exige inovadora configuração na relação empregatícia. Este novo modelo, com suas peculiaridades, atende as necessidades mercadológicas atuais. No referencial teórico são abordadas as definições de equipes remotas, a importância da mesma na gestão de tempo e resultados do trabalho realizado fora do ambiente do empregador.

Em face das mudanças nas relações trabalhistas, da expansão tecnológica e acesso às informações, o gestor de equipes remotas necessita discernir o contexto jurídico que permeia a assertividade e o desenvolvimento da sua atividade laboral na empresa moderna.

Foi consultada a legislação trabalhista que regulamenta e/ou aproxima do novo perfil laboral. Percebemos que a lei deverá se adequar a esta nova tendência globalizada, tendo como princípio a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), artigo 6º. assim como, o ajustamento organizacional do espaço e tempo, a fim de alcançar o objetivo esperado. É necessária a gestão de equipes com regras claras a respeito do regime e condições laborais, a fim de evitar constrangimentos e litígios trabalhistas.

Objetivo geral:

Elucidar sobre a legislação trabalhista brasileira atrelada a gestão de equipes remotas e assertividade.

Objetivos específicos:

- a) Caracterizar o trabalho home-office;
- b) Consolidar os artigos e leis que norteiam a modalidade home-office no Brasil;

c) Sublimar a importância do discernimento jurídico na relação trabalhista de gestão de equipes e assertividade.

## **6.2. A AUTONOMIA DO CONHECIMENTO JURÍDICO DO GESTOR**

A admissão do empregado *home-office* na empresa não foge aos moldes tradicionais. É concreta após a assinatura do contrato de trabalho, surgindo assim, uma relação jurídica denominada de relação de emprego entre empregador e empregado. Este vende a sua capacidade de produção em troca do salário, subordinado ao empregador para engrenar o processo produtivo. Para o empregador a capacidade de trabalho do empregado é o meio de obtenção de lucro, enquanto para este é seu meio de subsistência e de seus dependentes. Nessa relação trabalhista há desequilíbrio de forças, evidentemente de poder maior de decisão do empregador.

Em Barros (2005, p.579) vamos encontrar o esclarecimento quanto ao empregador/gestor, ao dirigir a empresa, que não poderá desconhecer os direitos básicos do empregado previstos na legislação infraconstitucional trabalhista e previdenciária, nas normas coletivas, no regulamento interno das empresas, no contrato individual e, principalmente, na Constituição, onde estão inseridos os direitos fundamentais, núcleo do ordenamento jurídico, cuja existência está baseada na dignidade da pessoa humana. A dignidade humana é um valor superior que deverá presidir as relações humanas, entre as quais as relações jurídico-trabalhistas.

Consonante aos princípios que devem nortear as relações de trabalho, em especial a ideia trazida pelo Princípio da Proteção, que visa justamente, numa leitura sob a ótica da Constituição Federal/88, estabelecer um equilíbrio entre a desigualdade existente entre a figura do empregador e empregado, para que este último não fique sujeito aos desmandos ilimitados do primeiro.

Portanto, considerando a função hermenêutica do princípio da dignidade humana, na medida em que este serve de parâmetro para aplicação, interpretação e integração de todo o ordenamento jurídico e qualquer outra relação social, não pode o empregador desconhecer as obrigações na relação trabalhista, ainda que a condição do empregado siga as inovações e pluralidades encontradas do mercado de trabalho. Ao gestor, socialmente e juridicamente,



pertinentes são os estudos para a assertividade de equipes remotas e resultados, no que tange a harmonia laboral.

### **6.3. O TRABALHO *HOME OFFICE***

A modernização das formas de comunicação global impactou diretamente nas relações de trabalho, na medida em que surgiram novas relações, como o trabalho prestado a domicílio, principalmente na área comercial.

Com as diversas mudanças no mercado, as organizações procuram reduzir custo, tempo e alcançar maiores resultados. Para isso, foram criadas as equipes remotas (*home office*). Nesse modelo de trabalho a comunicação clara e objetiva é fundamental para alcançar os resultados esperados. O modelo de trabalho *home office* é a tendência do mercado, principalmente nos grandes centros, por reduzir custos e tempo dos profissionais e das empresas.

*Home Office* pode ser traduzido para “escritório em casa”. É comumente utilizado em empresas onde não exista a necessidade de um funcionário trabalhar presencialmente ou não podem trabalhar no escritório.

De acordo com a SOBRATT (Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades):

[...] o teletrabalho, trabalho a distância ou *home office*, é todo e qualquer trabalho realizado a distância (tele), ou seja, fora do local tradicional de trabalho (escritório da empresa), com a utilização da tecnologia da informação e da comunicação, ou mais especificamente, com computadores, telefonia fixa e celular e toda a tecnologia que permita trabalhar em qualquer lugar e receber e transmitir informações, arquivos de texto, imagem ou som relacionados à atividade laboral.

A concepção de *home office*, trata de um trabalho profissional desenvolvido em ambientes diferenciados que comumente compartilham a infraestrutura do ambiente doméstico. A modalidade empresarial é adotada devido à globalização da economia e aumento da terceirização de serviços, o que muda o perfil do emprego e local de trabalho.

Pode-se ter uma visão de ganho duplo ao adotar o *Home Office* para o profissional a vantagem do perfil laboral é o conforto, ainda dependendo da área como criação, é importante que a pessoa possa ficar concentrada sozinha, sem precisar estar vestido formalmente, além de não precisar enfrentar trânsito. Para o empregador pode-se elencar a economia com gastos de aluguel, energia, telefone e etc.

Segundo dados da SOBRATT (2013), a modalidade desenvolve atividades intelectuais e de produção criativa, na qual tem crescido constantemente e já é realidade para mais de 10 milhões de brasileiros. Ainda que represente um percentual reduzido, o índice está em ascensão, se comparado aos países desenvolvidos.

A adoção do modelo *Home Office* deve ser cautelosamente empregada onde a automotivação do empregado, definição de metas atingíveis e separação do ambiente do trabalho/ alocação de tempo específico para exercer a atividade é de crucial importância para obter sucesso. Se estas cautelas não forem assimiladas, pode caracterizar uma “folga” durante um dia todo, porém, em compensação, ter que trabalhar em dobro.

Diante as mudanças no mercado de trabalho e os avanços tecnológicos, o sistema home-office tem suas vantagens e desvantagens e o sucesso desse modelo é desenvolver equipes de autogestão.

#### **6.4 O GESTOR DE EQUIPES REMOTAS E A LEGISLAÇÃO TRABALHISTA BRASILEIRA**

Indispensável ao gestor de equipes remotas é desenvolver seu labor atrelado às normas trabalhistas, que ordenam a relação trabalhista, pertinentes à assertividade no processo gestor.

A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) brasileira indica no artigo 6º. que não há distinção entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador ou do domicílio do empregado, não remete regras específicas para a modalidade home office.

Almejando regulamentar a modalidade, tramita no Congresso Nacional, o projeto que pretende incluir na CLT os dispositivos específicos pra regular o teletrabalho no país, em distinto, a forma de utilização pelos empregadores de meios da informação para gerir e desenvolver as atividades dos trabalhadores.

Afirma LIMA (2012), que o artigo 6º. da CLT teve nova redação, publicada no Diário Oficial da União de 16 de dezembro de 2011, lei 12.551, na intenção única de incluir o trabalho realizado a distância dentre as situações equiparáveis ao do trabalho tradicional direto, reconhecendo-se o elemento da subordinação jurídica, própria da relação de emprego, na linha do que já vinha preconizando a doutrina e a jurisprudência. Ressalta ainda que, a subordinação jurídica não se confunde com controle de jornada, nem com fiscalização de cumprimento de jornada.

Para tanto, a nova feição do artigo 6º. Da CLT, decreto-lei 5.452, de 1º. de maio de 1943, passou a ter a nova redação a partir de 16 de dezembro de 2011, data de sua publicação:

Art.6º. Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego.

Parágrafo único: Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio.

A lei 12.551/2011 tem origem no projeto de lei 3129/2004 da Câmara dos Deputados, havendo tramitação no Senado Federal como o projeto de lei da Câmara 102/2007 e sancionado em 15 de dezembro de 2011. O autor do projeto, Deputado Eduardo Valverde (Partido do Trabalhadores-PT), afirma à necessidade de adequar a legislação trabalhista brasileira às transformações sociais e tecnológicas ao mundo do trabalho.

O trabalho *home office*, fundamentado e amparado legalmente, é constituído nos artigos 3º, 4º, 6º, 8º. e 9º. da CLT. Porém, em especial, estabelece que não há distinção no trabalho realizado no domicílio do empregado ou empregador.

No tocante a jornada de trabalho e a questão do controle da carga horária, diz LIMA (2012):

[...] que o fato de a lei reconhecer a existência de subordinação jurídica na modalidade apontada, não significa que, no tocante aos temas trabalhistas que envolvem a duração do trabalho e seus limites, o trabalho realizado à distância deverá ter idênticas consequências jurídicas que o trabalho realizado no âmbito do empregador, sob a sua efetiva supervisão, vigilância e controle direto do cumprimento de carga horária.

A legislação trabalhista não manifesta quanto aos critérios de conferência da jornada de trabalho do empregado. Geralmente, o empregador substitui o controle de horário pelo assentamento de metas, havendo controle de produtividade.

Os temas consistentes sobre a duração do trabalho permanecem inalterados. Os efeitos do art. 62- I da CLT com relação ao trabalho externo. Recomenda Lima (2012), “por envolver situação nova de relação de trabalho e de emprego, que seja precedido de contrato com regras claras a respeito dos pontos da contratação que eventualmente podem ser objetos de exame em situações de conflito”.

## 6.5. CONCLUSÕES

Na pesquisa sobre o tema, verifica-se que a concepção do trabalho *home office* é uma situação nova de relação de trabalho e de emprego e adotada por poucas empresas no Brasil.

Indissociável ao gestor de equipes remotas está o esclarecimento quanto às normas trabalhistas que norteiam a relação jurídica entre seu subordinado, pertinentes à assertividade e no tocante aos efetivos resultados positivos. A atividade trabalhista *home office*, é amparada e subordinada juridicamente, no art. 6º. Da Consolidação das Leis do Trabalho, no qual não difere o contexto da atividade realizada a distância ou estabelecimento do empregador. Portanto é discutida a necessidade de adequação a legislação trabalhista brasileira, às transformações trazidas pela tecnologia ao mundo do trabalho.

No âmbito jurídico, a modalidade não possui lei específica que caracterize a atividade. Faz-se necessário a elaboração de instrumento com regras claras a respeito do regime e condições de trabalho, a fim de evitar litígios futuros.

## 6.6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROS, Alice Monteiro de. **Curso de direito do trabalho**. São Paulo : LTr, 2005.

BRASIL. *Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)*. 34 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

\_\_\_\_\_. *Constituição Federal*. 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

LADEIA, Bárbara. **Home office ainda é tabu para empresas brasileiras**. <http://exame.abril.com.br/gestao/noticias/pratica-de-home-office-ainda-tabu-nas-empresas-brasileiras?page=> < acessado em 11 de setembro de 2014

LIMA, Marco Antônio A. de. **A nova redação do artigo 6º. da CLT. Assessoria e consultoria Jurídica. Lima & Advogados Associados**. <http://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI148522,21048-A+nova+redacao+do+artigo+6+da+CLT+teletrabalho+home+office+ou> <Acessado em 11 de setembro de 2014.

**7. ANEXOS****INSTRUMENTO DE PESQUISA****QUESTIONÁRIO SÓCIOECONÔMICO**

**A INFLUÊNCIA DA ASSERTIVIDADE NA COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL NA GESTÃO DE EQUIPES REMOTAS DA EMPRESA R.**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES**

**FGV- Fundação Getúlio Vargas.**

**Sexo:**

Masculino     Feminino

**Idade:**

18 a 21anos     22 a 34 anos  
 35 a 45 anos     acima de 46 anos

**Tempo de permanência na área comercial:**

1 a 3 anos     4 a 6 anos     7 anos ou mais

**Formação:**

Ensino médio     Superior completo     Pós graduação     Outros

**Curso:** \_\_\_\_\_

**Função na empresa:** \_\_\_\_\_

**1. Quais os meios de comunicação utilizados na ECRER?**

Pessoal  Telefone  e-mail

**2. O que poderia melhorar no modelo atual de gestão na ECRER ?**

Comunicação interpessoal  Assertividade  outros

**3. Qual a influência da assertividade na gestão da ECRER?**

Motivação  Respeito  Confiança

**4. Qual a maior dificuldade encontrada na comunicação interpessoal na gestão da ECRER**

Reuniões presenciais  Teleconferências  e-mails  outros.

**5. Na gestão da ECRER, a equipe reconhece as competências de assertividade e comunicação interpessoal no gestor?**

Sim  Não  Sempre  As vezes  Quase nunca.

**6. A ECRER tem avaliações ou feedbacks?**

Mensal  Trimestral  Semestral  Anual

**7. A ECRER propõe treinamento/desenvolvimento para os gestores fim de acompanhar as tendências do mercado?**

Sim  Não  Sempre  As vezes  Quase nunca