

# Revista Femass

eISSN 2675-6153

Número 9 - jan./jun., jul./dez., 2025

## MICROGERENCIAMENTO E OS IMPACTOS PARA OS DESENVOLVEDORES DE SOFTWARE EM HOME OFFICE

## MICROMANAGEMENT AND ITS EFFECTS ON SOFTWARE DEVELOPERS WORKING FROM HOME

Fernanda Falquer da Silva Gomes

Mestre em Engenharia Ambiental pelo Instituto Federal Fluminense (IFF)

E-mail: ffalquerogomes@gmail.com

 <https://orcid.org/0009-0006-6581-7187>

Larissa do Nascimento Correa Daudt

Graduada em Administração pela Faculdade Professor Miguel Ângelo da  
Silva Santos (FeMASS)

E-mail: larissa.nascimento293@gmail.com

 <https://orcid.org/0009-0006-7266-4078>

Recebido: 28/04/2025

Aprovado: 16/06/2025

DOI: <https://dx.doi.org/10.47518/rf.v9i1.206>



Os artigos publicados neste número estão em acesso aberto (*Open Access*) sob a licença *Creative Commons Attribution*, que permite o uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições, desde que os trabalhos originais sejam corretamente citados.

**Resumo:** Este trabalho investiga os desafios do microgerenciamento para desenvolvedores de *software* em trabalho remoto, especialmente após a disseminação da COVID-19. Embora o *home office* traga flexibilidade, o controle excessivo por parte dos gestores pode desmotivar, reduzir a produtividade e inibir a criatividade dos profissionais. A pesquisa adota uma abordagem Quanti-Quali, combinando questionários e entrevistas com desenvolvedores e gestores para analisar suas percepções sobre o microgerenciamento. Os resultados indicam que essa prática impacta negativamente a autonomia, aumenta o estresse e compromete a entrega de produtos de qualidade, destacando a necessidade de estratégias gerenciais mais equilibradas.

**Palavras-chave:** Microgerenciamento. Trabalho Remoto. Desenvolvedores de *Software*.

**Abstract:** This study investigates the challenges of micromanagement for software developers working remotely, especially after the spread of COVID-19. While remote work offers flexibility, excessive control by managers can lead to demotivation, reduced productivity, and decreased creativity. The study uses a mixed-methods approach, combining surveys and interviews with developers and managers to understand their perspectives on micromanagement. The results show that this practice negatively impacts autonomy, increases stress, and affects the quality of work delivered, highlighting the need for more balanced management strategies.

**Keywords:** Micromanagement. Remote Work. Software Developers.

## INTRODUÇÃO

A pandemia de COVID-19 transformou o comportamento de consumo, as abordagens organizacionais e a dinâmica de trabalho, levando as empresas a se adaptarem a um novo cenário. Em 2020, 46% das empresas adotaram o trabalho remoto, mas, como destaca Neeley (2021, p. 13), essa prática existe há quase trinta anos. Empresas de tecnologia foram pioneiras, como a Cisco, que, em 1993, lançou um dos primeiros programas de trabalho remoto no Vale do Silício, permitindo que funcionários trabalhassem de casa com tecnologia de banda larga. Essas mudanças trouxeram benefícios como flexibilidade de horários e melhor conciliação entre vida pessoal e profissional. No entanto, também geraram desafios, sendo um dos principais o microgerenciamento.

O microgerenciamento é a prática de controle excessivo dos gestores sobre os colaboradores, chegando a detalhes mínimos das tarefas, o que pode prejudicar a entrega de produtos (White, 2010). Esse estilo de supervisão pode fazer com que os funcionários se sintam desvalorizados, impactando a motivação, a agilidade na tomada de decisões e a criatividade. Galindo (2020) destaca que, com o tempo, isso pode transformar membros da equipe em sabotadores e criar um ambiente de trabalho apático e ineficaz.

Este trabalho tem como objetivo geral realizar uma análise do impacto do microgerenciamento no contexto do trabalho remoto (*home office*) dos desenvolvedores de *software*, compreendendo como essa prática pode afetá-los. O estudo em questão justifica-se pelo cenário atual, em que agilidade e adaptação são essenciais para maximizar a eficiência e a criatividade das equipes. Neeley (2021) destaca que no setor de desenvolvimento de *software* a inovação é fundamental, tornando a gestão eficaz um fator crucial para a criação de soluções tecnológicas.

Este trabalho abrange tanto o âmbito profissional quanto o acadêmico, buscando proporcionar uma compreensão das interações entre liderança, gestão e criatividade no contexto dos desenvolvedores de *software*. Nesse sentido, aborda o contexto do trabalho remoto, focando nas práticas de microgerenciamento e analisando seus efeitos na motivação, autonomia e qualidade do trabalho dos desenvolvedores. Além disso, propostas de melhorias para mitigar o microgerenciamento, promovendo um ambiente de trabalho mais produtivo e saudável foram apontadas.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O trabalho remoto surgiu em 1857, quando J. Edgar Thompson utilizou um sistema de telegrafia para gerenciar obras ferroviárias. Em 1973, Jack Nilles, cientista da NASA, popularizou o conceito com o termo *telecommuting* (da Silva, 2023). A Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (Sobratt, 2017) define o teletrabalho como qualquer atividade intelectual realizada à distância,

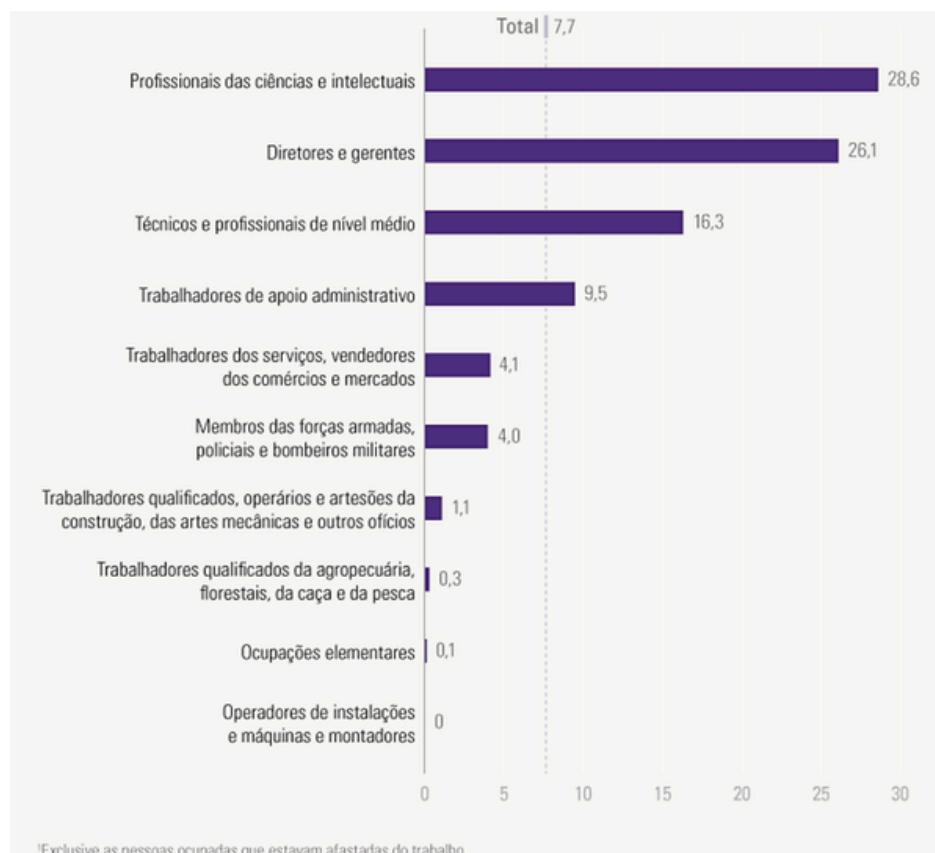
fora da sede da empresa, com uso de tecnologias para comunicação e supervisão.

No Brasil, políticas como o Plano Nacional de Banda Larga ampliaram o acesso à internet entre 2009 e 2015. Em 2019, 71% das casas tinham internet, permitindo que 44 milhões de brasileiros trabalhassem remotamente (Cetic, 2019; Mello, 2017). O teletrabalho não apenas impacta as empresas e os trabalhadores, mas também influencia a sociedade em geral, afetando sua maneira de agir e sua qualidade de vida. No contexto do *home office*, por exemplo, ele pode promover um maior contato e convívio no ambiente familiar (Mello, 2017).

Com a pandemia da COVID-19, o isolamento social levou à adoção em massa do *home office*, que se consolidou como alternativa viável. O termo *home office* se refere a trabalhos intelectuais realizados em casa com suporte tecnológico (Sobratt, 2020). Esse cenário desafiou o modelo tradicional de trabalho, exigindo maior flexibilidade e autonomia para que as atividades fossem conduzidas remotamente.

Empresas do setor de tecnologia já adotavam esse modelo antes da pandemia, o que facilitou a transição. Segundo Mello (2020), 80% das empresas que aderiram ao *home office* eram de serviços e da indústria de transformação, com destaque para Tecnologia da Informação (TI) e telecomunicações. Em 2022, pesquisa do IBGE, Unicamp e MPT mostrou que o teletrabalho era mais comum entre profissionais das áreas científicas e intelectuais, como engenheiros, advogados, professores e profissionais de TI, conforme mostra a Figura 1:

**Figura 1 – Pessoas que realizaram teletrabalho por agrupamento ocupacional**



Fonte: IBGE (2022)

A indústria de tecnologia estava mais preparada para o trabalho remoto, o que facilitou a adaptação das atividades. Desenvolvedores de *software*, por exemplo, conseguiram manter sua produtividade trabalhando de qualquer lugar, diferentemente de serviços que exigiam presença física, como farmácias e supermercados (Losekann & Mourão, 2020). Ainda assim, empresas de tecnologia enfrentaram dificuldades na comunicação com os colaboradores, afetando engajamento e produtividade. Segundo Okimoto (2021), a pandemia impactou os desenvolvedores de formas distintas: alguns aumentaram sua produtividade, outros mantiveram o mesmo ritmo e alguns relataram queda de eficiência.

### DESENVOLVEDORES DE SOFTWARE

Os desenvolvedores de *software* possuem um papel essencial na criação de programas e aplicativos que impactam a vida cotidiana. Segundo Sommerville (2011), eles são responsáveis pela programação, que inclui a escrita, teste e manutenção de programas de computador. “No entanto, o desenvolvimento de *software* é uma tarefa complexa, influenciada por fatores como a variedade de linguagens de programação, a constante evolução da indústria e a necessidade de entender requisitos complexos, depurar erros e garantir escalabilidade e segurança”, como observa Fernandes (2003, p.21).

Seguindo a norma do processo de *software*, seu desenvolvimento é organizado em diversas fases planejadas e executadas sequencialmente. Essas fases são essenciais para criar um produto de *software* funcional e de alta qualidade, que atenda às necessidades dos clientes ou usuários. O papel do desenvolvedor é crucial nesse processo, exigindo autonomia, criatividade e inovação. Para operar em níveis de complexidade tão elevados, os desenvolvedores de *software* precisam possuir uma característica crucial, que é a capacidade de autogerenciamento. Eles devem ser autodisciplinados, motivados e aptos a gerenciar seu tempo eficazmente para atender aos prazos e entregar um código de alta qualidade.

### MICROGERENCIAMENTO

O microgerenciamento é uma prática de gestão caracterizada pelo controle excessivo, monitoramento detalhado e restrição da autonomia dos colaboradores (Neeley, 2021). Envolve exigência de autorização para tudo, limitação da participação em projetos e pouca delegação de autoridade, gerando ressentimentos e queda na produtividade (Diógenes, 2018; Koyama *et al.*, 2019).

Esse tipo de gestão cria um ambiente com excesso de regras, limitação da criatividade, da independência e da liberdade. A constante supervisão afeta a autoestima, provocando desmotivação, aumento do absenteísmo e da rotatividade (Koyama *et al.*, 2019). Sob pressão, colaboradores passam a duvidar de suas

capacidades, o que pode levar ao estresse e à síndrome de *burnout* — marcada por esgotamento, queda de desempenho e atitudes negativas (Diógenes, 2018; Gil-Monte, Carlotto e Camara, 2010). Rohr (2022) destaca que a produtividade está ligada à eficiência no uso de recursos. No ambiente corporativo, a autonomia favorece melhores resultados, enquanto o excesso de supervisão compromete a performance.

## METODOLOGIAS ÁGEIS

As metodologias ágeis, como *Scrum* e *Kanban*, surgiram com o propósito de tornar o desenvolvimento de *software* mais flexível, colaborativo e centrado nas pessoas (Soares, 2004; Beck et al., 2001). O ponto de partida dessa abordagem foi o Manifesto Ágil, publicado em 2001, quando 17 especialistas em processos de desenvolvimento reuniram-se para analisar estratégias que pudessem aumentar os índices de sucesso dos projetos. Como resultado desse encontro, os especialistas definiram quatro valores essenciais a qualquer metodologia ágil: indivíduos e interações acima de processos e ferramentas; *software* em funcionamento acima de documentação abrangente; colaboração com o cliente mais do que negociação de contratos; e resposta a mudanças mais do que seguir um plano previamente estabelecido (Beck et al., 2001).

O *Scrum* é um *framework* de desenvolvimento ágil que organiza o trabalho em ciclos curtos chamados *sprints*, nos quais equipes autogerenciadas e multifuncionais planejam, executam e revisam entregas incrementais de um produto. Essa abordagem facilita a adaptação a mudanças e promove a melhoria contínua por meio de reuniões periódicas como *daily scrums* e retrospectivas (Schwaber; Sutherland, 2020).

Já o *Kanban* baseia-se na gestão visual do fluxo de trabalho por meio de cartões e quadros, permitindo identificar gargalos, limitar tarefas em andamento e entregar valor de forma contínua. Essa técnica, originada na indústria japonesa, aplica o conceito de produção *Just in Time*, que consiste em produzir apenas o necessário, no momento certo, e na quantidade exata, ao contexto do desenvolvimento de *software*, promovendo equilíbrio entre demanda e capacidade da equipe (Ohno, 1997; Rocha e Sousa, 2021).

Essas diretrizes não apenas redefiniram a forma de gerir projetos de *software*, como também contribuíram para a construção de ambientes organizacionais menos centralizadores. Nesse sentido, os princípios ágeis funcionam como um contraponto ao microgerenciamento, promovendo relações de trabalho baseadas em confiança, auto-organização das equipes e foco em resultados, em vez do controle excessivo sobre as atividades diárias.

## METODOLOGIA

Para compor este trabalho, o método selecionado foi o quali-quantitativo

(Quali-quant), adotando um estudo de caso descritivo-explicativo, a fim de analisar e identificar o fenômeno do microgerenciamento no contexto do trabalho remoto para os desenvolvedores de *software*. A coleta de dados ocorreu em março de 2024, com dois principais instrumentos de pesquisa: questionário e entrevista.

O questionário semiestruturado foi aplicado a 30 desenvolvedores de *software*, ativos no *LinkedIn* e atuando em regime de *home office*, com diferentes níveis de senioridade e experiências com microgerenciamento. Ele foi disponibilizado no *LinkedIn* e fechado após atingir o número desejado de respostas. Contava com sete perguntas de múltipla escolha e uma discursiva, visando identificar práticas de microgerenciamento e seus efeitos.

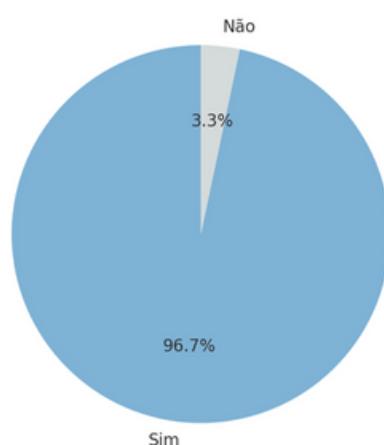
As entrevistas estruturadas foram realizadas com dois gestores do setor bancário, cada um liderando uma equipe de nove desenvolvedores. Os gestores foram selecionados por sua relevância para o estudo e as entrevistas foram conduzidas por *e-mail*, com um roteiro de nove questões, explorando a gestão remota de equipes de *software*, liderança, comunicação e formas de evitar o microgerenciamento. As equipes eram compostas por profissionais de diversas senioridades e habilidades, refletindo a diversidade do ambiente de trabalho.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na pesquisa com os profissionais, os resultados obtidos proporcionaram uma visão clara sobre as práticas de microgerenciamento no trabalho remoto e seus efeitos. A seguir são apresentadas as análises.

**Monitoramento excessivo (Gráfico 1):** O Gráfico 1 mostra que 96,7% dos desenvolvedores sentem-se excessivamente monitorados em *home office*. Segundo Neeley (2021), esse tipo de supervisão intensa, comum no trabalho remoto, transmite desconfiança e enfraquece a autonomia da equipe. Um dos gestores entrevistados reforça essa ideia ao afirmar: “Gestores acabam cobrando horas dedicadas em vez de avaliar se a entrega foi feita como esperado pelos *stakeholders*.” Isso confirma que o foco em controle minucioso, em vez de resultados, é uma prática recorrente e prejudicial, tanto do ponto de vista dos desenvolvedores quanto da própria liderança.

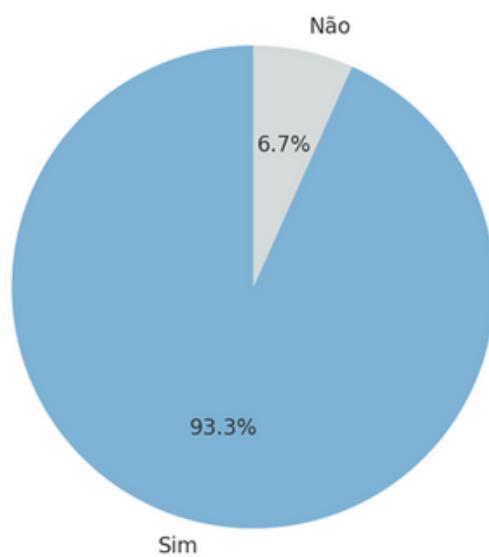
**Gráfico 1**  
**Monitoramento Excessivo**



Fonte: Autoria própria (2024)

**Falta de autonomia e motivação (Gráfico 2):** O Gráfico 2 mostra que 93,3% dos desenvolvedores afirmam que a ausência de autonomia para executar tarefas ou propor ideias reduz sua motivação. Esse resultado confirma a análise de Koyama *et al.* (2019), que associam o microgerenciamento a sentimentos de impotência, paralisia e baixa autoestima, enfraquecendo o engajamento dos profissionais. Essa percepção também foi reconhecida por um dos gestores entrevistados: "A falta de autonomia desmotiva os membros da equipe, tornando o ambiente inseguro e, muitas das vezes, hostil, o que afeta as suas capacidades de resolverem problemas complexos de forma assertiva, criativa e com qualidade.". O dado mostra que, mesmo do ponto de vista da liderança, a autonomia é vista como um elemento importante para manter a motivação e a qualidade do trabalho desenvolvido.

**Gráfico 2  
Falta de Autonomia**

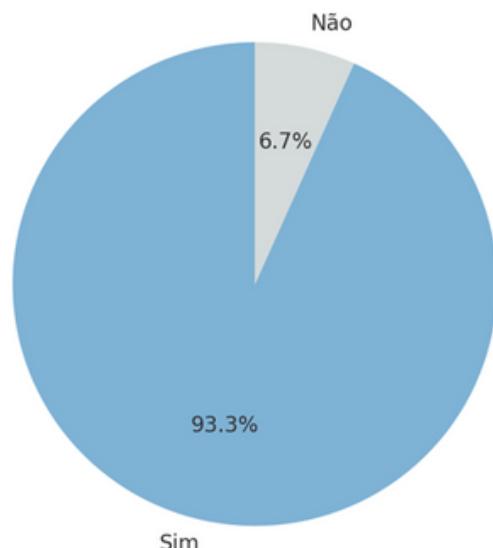


Fonte: Autoria própria (2024)

**Impactos na saúde mental (Gráfico 3):** O Gráfico 3 mostra que 93,3% dos desenvolvedores relataram impactos negativos em sua saúde mental associados à prática do microgerenciamento. Esse dado reforça a fala de Diógenes (2018), que destaca como o excesso de estresse e ansiedade provocado por supervisão constante pode se tornar patológico, afetando o bem-estar psicológico e a capacidade de desempenho dos profissionais.

Esse contexto evidencia que os efeitos do microgerenciamento vão além da performance: afetam profundamente o equilíbrio emocional e o desenvolvimento das pessoas que atuam em ambientes de alta exigência como o desenvolvimento de *software*.

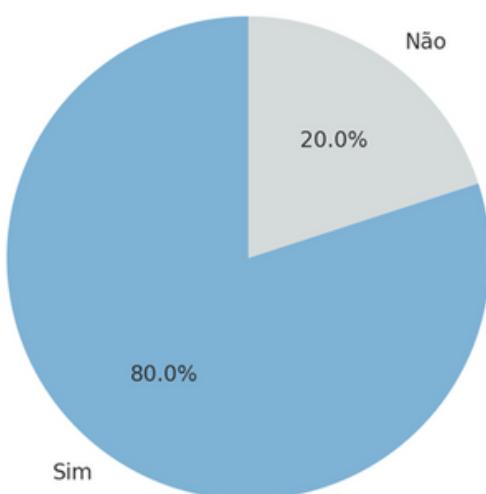
**Gráfico 3  
Saúde Mental Afetada**



Fonte: Autoria própria (2024)

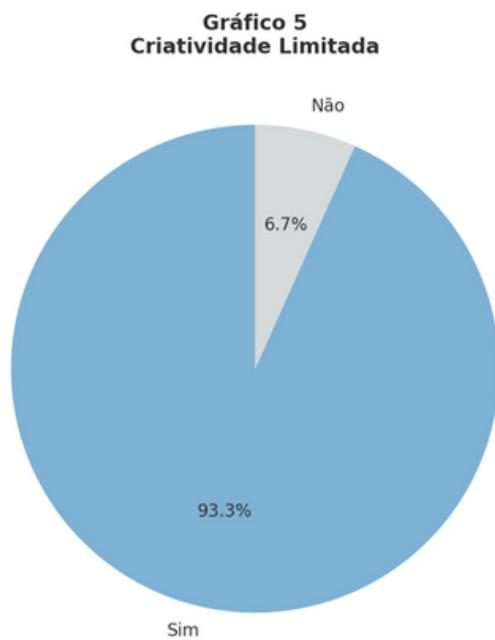
**Redução da produtividade (Gráfico 4):** O Gráfico 4 mostra que 80% dos desenvolvedores acreditam que sua produtividade foi comprometida pelo microgerenciamento no contexto do *home office*. Apenas 20% não percebem esse impacto. Segundo Rohr (2022), a produtividade no ambiente corporativo está diretamente ligada à autonomia dos profissionais. Quando os colaboradores têm liberdade para tomar decisões e organizar suas tarefas, conseguem focar melhor, agir com mais eficiência e entregar resultados de maior qualidade. O microgerenciamento rompe esse fluxo, restringindo a autonomia e interferindo no ritmo de trabalho.

**Gráfico 4  
Produtividade Prejudicada**



Fonte: Autoria própria (2024)

**Criatividade limitada (Gráfico 5):** O Gráfico 5 mostra que 93,3% dos desenvolvedores sentem-se impedidos de expressar sua criatividade sob práticas de microgerenciamento. Apenas 6,7% não relataram esse impacto. De acordo com Koyama *et al.* (2019), o excesso de controle, somado à padronização rígida das tarefas e à delegação detalhista, criam um ambiente em que os profissionais se limitam a executar ordens, sem espaço para propor soluções inovadoras. Esse tipo de cenário reduz a independência técnica e gera frustração, afetando diretamente a qualidade criativa do trabalho entregue. A criatividade, que deveria ser um diferencial no desenvolvimento de *software*, passa a ser sufocada por exigências engessadas e foco em formalidades.



Fonte: Autoria própria (2024)

Com o intuito de compreender a percepção dos desenvolvedores de *software* sobre o microgerenciamento no trabalho remoto, foi incluída uma pergunta aberta no questionário. Os resultados revelaram que essa prática tem impactos significativos no dia a dia desses profissionais. Uma queixa recorrente foi o monitoramento excessivo, como comentado por um dos entrevistados abaixo.

No meu ponto de vista, o microgerenciamento cria uma dinâmica de trabalho extremamente estressante e desmotivadora. A sensação de ser constantemente observado e avaliado mina minha autoconfiança e me faz questionar minha própria competência. Além disso, a falta de liberdade para gerenciar meu próprio tempo e abordar as tarefas de acordo com minha própria metodologia dificulta ainda mais minha capacidade de realizar meu trabalho de forma eficiente. Me sinto preso, acorrentado. (Entrevistado 4)<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Entrevistado 4 é desenvolvedor de *software*

O relato demonstra que, mais do que uma questão de controle, o microgerenciamento fere a confiança, sufoca a autonomia e compromete o bem-estar emocional dos desenvolvedores, transformando o trabalho em um ambiente de constante tensão. Dando continuidade à pesquisa, foi realizada uma entrevista com os gestores, em que se buscou entender as razões pelas quais eles acreditam que o microgerenciamento se instala em uma equipe de desenvolvimento de *software*.

De acordo com o Entrevistado 1<sup>2</sup>, os principais fatores são: “falta de planejamento estratégico, prioridades mal definidas, ausência de uma *discovery* bem-feita, processos atropelados e desconhecimento dos gestores”. Complementando esse ponto de vista, o Entrevistado 2 afirmou que:

A razão pela qual o gestor de equipes de desenvolvimento de *software* recorre ao microgerenciamento vão [sic.] de encontro a pelo menos dois fatores: o desconhecimento e a desconfiança. Quando existem dúvidas sobre quais são os objetivos de um produto, torna-se difícil mensurar o quanto perto os times estão de atingir o esperado. E esta indefinição de propósito faz com que as pessoas se tornem mais reativas do que proativas [...].

A ausência de microgerenciamento pode ter impactos positivos consideráveis na produtividade, saúde emocional, qualidade do *software* e criatividade dos desenvolvedores. Atualmente, os times que atuam com microgerenciamento enfrentam alguns desafios; o entrevistado 1 explica que “Prazos curtos, falta de prioridades bem definidas e processos não respeitados são os principais desafios a serem vencidos no dia a dia”.

No contexto do desenvolvimento de *software*, que exige constante inovação e resolução de problemas complexos, destaca-se a necessidade de autogerenciamento. De acordo com Albuquerque *et al.* (2020), os profissionais devem ser capazes de ter autodisciplina, manter-se motivados e gerir o seu tempo de forma eficiente. Nesse sentido, o Entrevistado 2 complementa:

A autonomia é muito essencial no que se refere ao sucesso de uma equipe de TI, pois, como dito anteriormente, a falta de autonomia desmotiva os membros da equipe, tornando o ambiente inseguro e, muitas das vezes, hostil [...].

A autonomia no trabalho contribui para o aumento da produtividade, pois permite que os profissionais tomem decisões e utilizem melhor suas habilidades. Isso favorece o chamado “fluxo criativo”, conforme Csikszentmihalyi (1996). Na área de TI, é necessário lidar com questões como segurança, desempenho, custos e experiência do usuário, o que exige foco e criatividade. O Entrevistado 2 ressalta que a pressão pode gerar “ansiedade, frustração, silos, individualismo, e desmotivação, afetando a criatividade e qualidade das entregas.”.

Na pesquisa realizada com desenvolvedores de *software*, um tema recorrente foi a relação entre o bem-estar emocional, capacidade de cumprir prazos e entrega com qualidade. Diante disso, perguntou-se aos gestores se eles percebiam alguma conexão entre esses aspectos. O Entrevistado 1 concordou afirmando: "Uma equipe desmotivada, emocionalmente abalada, microgerenciada, só entregará o que for pedido, com queda na qualidade.".

No aspecto da saúde mental do time de desenvolvedores, foi direcionado aos gestores o questionamento acerca da possibilidade de o microgerenciamento afetar a saúde mental e a autoestima dos membros da equipe. O entrevistado 2 diz que “o microgerenciamento gera ansiedade sobre assuntos que não deveria *[sic.]* ter tanta atenção, o que deixa os membros desconfortáveis e desmotivados” e, em concordância o entrevistado 1, acrescenta que “O microgerenciamento traz cansaço mental, senso de incapacidade, baixo autoestima *[sic.]*, sensação de trabalhos que nunca terminam, senso de culpa e de incompetência”.

A abordagem de liderança em equipes remotas é crucial para o sucesso do trabalho à distância, como destacado por Pereira Cunha (2020). Coutinho (2020) reforça essa ideia ao destacar cinco pilares essenciais para a liderança eficaz: transparência, confiança, colaboração, foco no resultado e autonomia. Ao serem questionados sobre as estratégias que utilizam para manter a equipe motivada e comprometida, os entrevistados destacaram a importância da comunicação. O Entrevistado 1 enfatizou a escuta ativa e o envolvimento do time na busca por soluções. O Entrevistado 2 relatou:

Na liderança da minha equipe, priorizo o envolvimento nas tomadas de decisão do time, o que promove um senso de propriedade e motivação entre os membros. Eu acredito na importância de respeitar as individualidades de cada membro, entendendo que cada um tem seu próprio ritmo e preferências.

A análise dos dados revela que o microgerenciamento é prejudicial para os desenvolvedores de *software* em regime remoto. Todos os entrevistados expressaram preocupações sobre os impactos negativos dessa prática, como monitoramento excessivo, falta de autonomia, aumento do estresse e prejuízos à saúde mental. Esses fatores afetam a confiança, autoestima, qualidade do trabalho e eficiência das equipes. Para mitigar esses efeitos, no Quadro 1 foram sugeridas estratégias que podem promover um ambiente mais saudável e produtivo, com foco em uma cultura organizacional positiva e colaborativa.

Quadro 1– Proposições

Proposições	Definições	Referências
Promover autonomia	Permitir que os profissionais tenham maior liberdade e autonomia para gerenciar suas próprias tarefas, tomar decisões e contribuir com soluções criativas para os problemas. Isso envolve delegar responsabilidades de forma mais ampla e confiar nas habilidades e competências dos membros da equipe. Esse princípio também é central nas metodologias ágeis, que promovem equipes auto-organizadas com foco em entregas frequentes e adaptáveis.	Cipullo (2023) Coutinho (2020) Lee (2021) Neeley (2021) Beck <i>et al.</i> (2001)
Estabelecer comunicação transparente	Fomentar uma cultura de comunicação aberta e transparente entre gestores e equipe, em que as informações sejam compartilhadas de forma clara e todos tenham voz nas decisões relacionadas ao trabalho. Isso inclui promover reuniões regulares, utilizar ferramentas de comunicação eficazes e incentivar o feedback construtivo. Metodologias ágeis, como o <i>Scrum</i> , estruturam ciclos curtos com revisões constantes e comunicação contínua, favorecendo esse ambiente.	Cipullo (2023) Chiavenato (2014) Goleman (1995) Amigoni e Gurvis (2009) Soares (2004)
Fornecer treinamento e apoio em habilidades de liderança	Investir no desenvolvimento de habilidades de liderança dos gerentes para que possam orientar e apoiar suas equipes de forma eficaz, sem recorrer ao microgerenciamento. Isso pode envolver treinamento em comunicação eficaz, gestão de equipe remota, resolução de conflitos e delegação de tarefas.	Kouzes e Posner (2018) Chiavenato (2014) Amigoni e Gurvis (2009) Neeley (2021)

Fonte: Autoria própria (2024)

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar este trabalho sobre o impacto do microgerenciamento em desenvolvedores de *software* em ambientes de trabalho remoto, foram alcançadas conclusões significativas. A pesquisa de campo utilizou a ferramenta *Google Forms*, permitindo captar as principais práticas, identificar os efeitos do microgerenciamento e delinear a percepção dos desenvolvedores de *software* acerca desta prática. Para os gestores, aplicou-se um questionário fechado enviado por e-mail, proporcionando uma análise comparativa entre as visões de gestão e execução.

A análise das respostas destacou as consequências negativas do microgerenciamento, tais como a redução da autonomia, a supressão da criatividade, aumento significativo nos níveis de estresse e da insatisfação profissional. Esses resultados corroboram a literatura existente, apontando o

microgerenciamento como uma prática prejudicial que limita a eficácia dos desenvolvedores, afeta negativamente a saúde mental dos profissionais e impacta a produtividade e qualidade das entregas.

As respostas dos desenvolvedores ressaltaram os desafios impostos pelo microgerenciamento, especialmente em um ambiente de *home office*, em que a autonomia e a confiança são essenciais. Identificou-se que estratégias como promoção da autonomia, comunicação transparente e eficaz e desenvolvimento de habilidades de liderança são cruciais para mitigar seus efeitos negativos. Os gestores reconheceram que o microgerenciamento frequentemente resulta da falta de planejamento estratégico, desconfiança e desconhecimento das capacidades dos times. Reportaram que a indefinição de objetivos gera respostas reativas, substituindo métricas de desempenho eficazes por supervisão excessiva.

A partir dos dados coletados, foram propostas melhorias práticas para promover um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Essas melhorias incluem incentivar a autonomia dos colaboradores, estabelecer uma comunicação clara e aberta, e capacitar gestores com treinamento em liderança que evite práticas de microgerenciamento. Nesse contexto, os princípios das metodologias ágeis também se mostram alinhados a essas proposições, ao enfatizarem equipes autogerenciáveis, colaboração contínua e foco em entregas com valor, reduzindo a necessidade de controle excessivo. Tais medidas visam cultivar uma cultura organizacional que valorize a contribuição individual, estimule a inovação e mantenha altos níveis de satisfação e engajamento dos colaboradores.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Felipe; TORRES, Alvair Silveira; BERSSANETI, Fernando Tobal. Lean product development and agile project management in the construction industry. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 27, n. 2, p. 135–151, 8 jan. 2020.

AMIGONI, M.; GURVIS, S. **Managing the telecommuting employee:** set goals, monitor progress, and maximize profit and productivity. Avon, Massachusetts: Adams Business, 2009. eBook Kindle.

BECK, Kent; BEEDLE, Mike; VAN BENNEKUM, Arie; COCKBURN, Alistair; CUNNINGHAM, Ward; FOWLER, Martin; GRENNING, James; HIGHSMITH, Jim; HUNT, Andrew; JEFFRIES, Ron; KERN, Jon; MARICK, Brian; MARTIN, Robert C.; MELLOR, Steve; SCHWABER, Ken; SUTHERLAND, Jeff; THOMAS, Dave. **Manifesto para o desenvolvimento ágil de software.** 2001. Disponível em: <https://agilemanifesto.org/iso/ptbr/principles.html>. Acesso em: 20 jul. 2025.

**CETIC. TIC Domicílios 2019:** principais resultados. [S. l.], 2020. Disponível em: [https://cetic.br/media/analises/tic\\_domiciliros\\_2019\\_coletiva\\_imprensa.pdf](https://cetic.br/media/analises/tic_domiciliros_2019_coletiva_imprensa.pdf). Acesso em: 20 mar. 2024.

**CHIAVENATO, Idalberto.** **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014. 512 p. ISBN 8520437613.

**CIPULLO, Ketty.** **Cultura de confiança começa pela liderança:** um guia prático para criar e manter uma cultura organizacional baseada em confiança, por meio da liderança. Paraná: [s. n.], 2023. 19 p. Disponível em: <https://kettycipullo.com.br/wp-content/uploads/2023/05/Ebook-Cultura-Confianca-Ketty-Cipullo.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2024.

**CISCO.** **Estudo da Cisco mostra impacto do trabalho híbrido na produtividade, bem-estar e felicidade dos trabalhadores.** [S. l.], 2022. Disponível em: <https://news-blogs.cisco.com/americas/pt/2022/05/06/estudo-da-cisco-mostra-impacto-do-trabalho-hibrido-na-produtividade-bem-estar-e-felicidade-dos-trabalhadores/>. Acesso em: 10 out. 2023.

**CONAB.** **Norma do processo de software 60.215.** [S. l.: s. n.], 2019. 15 p. Disponível em: [https://www.conab.gov.br/images/arquivos/normativos/60000\\_sistema\\_de\\_administracao/60.215\\_norma\\_do\\_processo\\_de\\_software.pdf](https://www.conab.gov.br/images/arquivos/normativos/60000_sistema_de_administracao/60.215_norma_do_processo_de_software.pdf). Acesso em: 5 fev. 2024.

**COUTINHO, Jhenyffer.** **Cinco características essenciais para uma liderança a distância.** [S. l.], 2020. Disponível em: <https://www.revistahsm.com.br/post/cinco-caracteristicas-essenciais-para-uma-lideranca-a-distancia>. Acesso em: 29 nov. 2023.

**CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly.** **Creativity:** flow and the psychology of discovery and invention. New York: Harper Collins, 1996. p. 107–126.

**DA SILVA, Sabrina Coelho Thomaz.** A origem e o conceito do teletrabalho. [S. l.], 2023. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/a-origem-e-o-conceito-do-teletrabalho/2049299075>. Acesso em: 4 dez. 2023.

**DIÓGENES, Zair da Silva.** **Gestão por estresse e o assédio moral no setor bancário.** 2018. 52 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Federal do Ceará, [S. l.], 2018. Disponível em: [https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/41252/1/2018\\_tcc\\_zsdiogenes.pdf](https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/41252/1/2018_tcc_zsdiogenes.pdf). Acesso em: 12 mar. 2024.

FERNANDES, Jorge Henrique Cabral. Qual a prática do desenvolvimento de software? **Ciência e Cultura**, São Paulo, v. 55, n. 2, p. 21–25, abr./jun. 2003. Disponível em: [http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0009-67252003000200021](http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0009-67252003000200021). Acesso em: 29 nov. 2023.

**FIOCRUZ. Impactos sociais, econômicos, culturais e políticos da pandemia.** São Paulo, 2021. Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/impactos-sociais-economicos-culturais-e-politicos-da-pandemia>. Acesso em: 23 ago. 2023.

GALINDO, Edivan de Barros. **Porque microgerenciar o processo de desenvolvimento de software é uma péssima ideia.** [S. l.], 2020. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/porque-micro-gerenciar-o-processo-de-desenvolvimento-edivan>. Acesso em: 14 fev. 2024.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991. Disponível em: [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo\\_C1\\_como\\_elaborar\\_projeto\\_de\\_pesquisa\\_-\\_antonio\\_carlos\\_gil.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf). Acesso em: 23 ago. 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019. 248 p. ISBN 978-8597020571.

GIL-MONTE, Pedro R.; CARLOTTO, Mary Sandra; CÂMARA, Sheila Gonçalves. Validation of the Brazilian version of the “Spanish Burnout Inventory” in teachers. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 44, p. 140–147. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/41414843\\_Validation\\_of\\_the\\_Brazilian\\_version\\_of\\_the\\_Spanish\\_Burnout\\_Inventory\\_in\\_teachers](https://www.researchgate.net/publication/41414843_Validation_of_the_Brazilian_version_of_the_Spanish_Burnout_Inventory_in_teachers). Acesso em: 21 mar. 2024.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional:** a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995. 384 p. ISBN 8573020806. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/8074332/mod\\_resource/content/2/Intelig%C3%Aancia%20emocional%20by%20Daniel%20Goleman.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/8074332/mod_resource/content/2/Intelig%C3%Aancia%20emocional%20by%20Daniel%20Goleman.pdf). Acesso em: 10 abr. 2024.

IBGE (Brasil). **O IBGE apoiando o combate à COVID-19:** desocupação, renda, afastamentos, trabalho remoto e outros efeitos da pandemia no trabalho. [S. l.], 26 set. 2020. Disponível em: <https://covid19.ibge.gov.br/pnad-covid/trabalho.php>. Acesso em: 12 mar. 2024.

IBGE (Brasil). Pesquisa inédita do IBGE mostra que 7,4 milhões de pessoas exerciam teletrabalho em 2022. **Estatísticas Sociais**, [S. l.], 25 out. 2023. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/38159-pesquisa-inedita-do-ibge-mostra-que-7-4-milhoes-de-pessoas-exerciam-teletrabalho-em-2022>. Acesso em: 12 mar. 2024.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança:** como fazer acontecer em sua empresa. 6. ed. [S. l.]: Alta Books Editora, 2018. 400 p. ISBN 8550803758. Acesso em: 21 mar. 2024.

KOYAMA, Marcos Kazuaki; BOPPRÉ, Guilherme D'Artagnan de Carvalho e Silva; BECKER, Fábio da Costa e Silva; ROSA, Hudson Arthur Rodrigues. **Análise dos fatores subjetivos dos conflitos organizacionais.** [S. l.: s. n.], 2019. 178 p. Disponível em: <https://periodicos.unisanta.br/index.php/lss/article/view/2048/1555>. Acesso em: 4 mar. 2024.

LEE, Margaret R. **Leading virtual project teams: adapting leadership theories and communications techniques to 21st century organizations.** 2. ed. New York: CRC Press, 2021. 224 p. ISBN 978-0367635954. Disponível em: <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/47248/1/387.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2023.

LOSEKANN; MOURÃO. **Vista dos desafios do teletrabalho na pandemia COVID-19:** quando o home vira office. [S. l.], [s. d.]. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/53637/751375150139>. Acesso em: 12 set. 2023.

MELLO, Álvaro A. A.; ACUÑA, Andrea. **Academia Internacional de Teletrabajo para América Latina y el Caribe:** en el marco de la celebración de los 20 años del teletrabajo en Brasil. Caribe, 2017. Disponível em: <https://cidtt.org/wp-content/uploads/2018/03/Estado-del-Teletrabajo-en-América-Latina.pdf>. Acesso em: 9 abr. 2024.

MELLO, D. **Home office foi adotado por 46% das empresas durante a pandemia.** [S. l.], 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/home-office-foi-adoptado-por-46-das-empresas-durante-pandemia>. Acesso em: 18 out. 2023.

NEELEY, Tsedal. **A revolução do trabalho remoto:** um guia para o sucesso de equipes que trabalham de qualquer lugar. 1. ed. rev. São Paulo: Benvirá, 2021. 256 p. ISBN 978655810076-8.

OHNO, Taiichi. **O sistema Toyota de produção:** além da produção em larga escala. Porto Alegre: Bookman, 1997.

OKIMOTO, Márcio Vinícius. **Os impactos da pandemia da Covid-19 nos projetos de software de código aberto.** [S. l.: s. n.], [s. d.]. Disponível em: [https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/43049/1/2021\\_MarcioViniciusOkimoto.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/43049/1/2021_MarcioViniciusOkimoto.pdf). Acesso em: 19 set. 2023.

PEREIRA, R.; CUNHA, C. J. C. de A. Liderando equipes à distância: uma contextualização necessária sobre liderança remota e equipes virtuais. **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – CIKI**, [S. l.], v. 1, n. 1, 2020. DOI: 10.48090/ciki.v1i1.873. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/873>. Acesso em: 1 set. 2023.

ROCHA, D. P.; SOUSA, J. C. Gestão da qualidade: a importância do método Kanban como ferramenta gerencial. **Id on Line Revista Multidisciplinar e Psicologia**, v. 15, n. 55, p. 449–468, maio 2021. ISSN 1981-1179. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/2595>. Acesso em: 25 jun. 2024.

ROHR, Rebeca. Produtividade: o que é, importância e influências. In: **Desafios do home office na pandemia: construindo estratégias para a efetivação**. [S. l.], 22 ago. 2022. Disponível em: <https://mereo.com/blog/fatores-que-influenciam-na-produtividade/>. Acesso em: 28 mar. 2024.

SOARES, Michel dos Santos. Comparação entre metodologias ágeis e tradicionais para o desenvolvimento de software. Faculdade de Tecnologia e Ciências de Conselheiro Lafaiete – **Journal of Computer Science**. UNIPAC, 2004. 6 p.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATICIDADES – SOBRATT. **Pesquisa Home Office Brasil 2016 – Teletrabalho e Home Office, uma tendência nas empresas brasileiras.** [S. l.], 2016. Disponível em: <https://www.sobratt.org.br/11-e-12052016-estudo-home-office-brasil-apresenta-o-cenario-atual-da-pratica-no-pais-sap-consultoria/>. Acesso em: 26 abr. 2024.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES – SOBRATT. **Teletrabalho Home Office Trabalho à Distância – o trabalho do futuro.** [S. l.], 2017. Disponível em: <http://www.sobratt.org.br/index.php/08072016-sobratt-lanca-cartilha-de-orientacao-para-implantacao-do-teletrabalho-e-home-office/>. Acesso em: 12 abr. 2024.

SOMMERVILLE, Ian. **Engenharia de software.** [S. l.]: Editora Pearson, 2011. 568 p. v. 8. ISBN 9788588639287. Acesso em: 29 mar. 2024.

SCHWABER, Ken; SUTHERLAND, Jeff. **Guia do Scrum:** a definição do Scrum. [S. l.]: Scrum.org, 2013. Disponível em: <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2013/2013-Scrum-Guide-Portuguese-Brazilian.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2024.

WHITE, Richard D. **The micromanagement disease:** symptoms, diagnosis, and cure. 1. ed. Alexandria: International Personnel Management Association, 2010. 76 p. ISBN 0091-0260.