

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

**OS DESAFIOS DAS LIDERANÇAS PARA GERIR EQUIPES VIRTUAIS EM  
CONTEXTO DE COVID-19**

NATÁLIA POPOVICZ

PORTO ALEGRE

2021



NATÁLIA POPOVICZ

**OS DESAFIOS DAS LIDERANÇAS PARA GERIR EQUIPES VIRTUAIS NO  
CONTEXTO DE COVID-19**

Trabalho de Conclusão de Curso,  
apresentado na Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul como requisito para a  
elaboração de monografia de conclusão do  
curso de Administração.

Conceito final: A

Aprovado em: 17 de novembro de 2021.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cláudia Simone Antonello (UFRGS – Orientadora)

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Raquel Prá (UFRGS)

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço à minha família, por todo amor tão presente em toda minha vida. Se hoje posso vivenciar esse momento, é pelo privilégio, apoio e educação que me foram proporcionados.

Agradeço aos meus parceiros e parceiras nessa jornada universitária, que desde o primeiro dia estavam presentes e compartilhando comigo um dos momentos mais marcantes da minha vida: Vanessa, Gustavo, Luiza, Manoela e Gabrielle.

Agradeço à PS Júnior, FEJERS e Brasil Júnior e, principalmente, a todas as pessoas que pude conhecer através do MEJ. Meu muito obrigada por todo crescimento e por despertar em mim a paixão por transformar e ser transformada.

Agradeço à minha orientadora, professora Cláudia Antonello, por todo cuidado, paciência e por exercer sua profissão com tanto amor, competência e dedicação.

Por fim, agradeço à Escola de Administração da UFRGS, pelo ambiente que forma profissionais não só pela competência, mas como cidadãos responsáveis pela sua realidade. Sou infinitamente grata à todas as portas que se abriram e o quão incrível foi estar em um ambiente tão diverso e inspirador. Olho para trás com saudade e orgulho dessa jornada de seis anos que me transformaram de forma inexplicável enquanto pessoa e profissional.

## RESUMO

Com a chegada da pandemia da COVID-19 no Brasil e no mundo, diversas organizações necessitaram aderir ao modelo de trabalho em *home office* para que continuassem a exercer suas funções, respeitando o isolamento social. Isso exigiu diversas adaptações e, mais do que nunca, todo tipo de entrega e relação passou a ser intermediado por tecnologia. Entretanto, essa mudança, realizada de forma emergencial, fez com que diversas lideranças não tivessem tempo prévio de preparo, necessitando conciliar a nova forma de liderar à sobrevivência da organização. Dessa forma, o estudo se propôs a analisar como se estabeleceram as relações entre líder e liderado no contexto de *home office* em uma organização de consultoria em cultura organizacional. Na etapa de coleta de dados, foram realizadas entrevistas em profundidade com oito pessoas, entre eles líderes e liderados, com um roteiro semiestruturado a partir dos objetivos específicos traçados para a pesquisa. Buscou-se identificar e descrever as atividades de trabalho dos gestores junto às suas equipes virtuais, assim como identificar como os líderes enfrentaram a transição para o trabalho remoto. A partir disso, foram analisados os aspectos que se modificaram a partir da implantação do *home office*, acompanhado da identificação de fatores que foram obstáculos e facilitadores para as lideranças e suas equipes virtuais nesse processo. O estudo evidenciou que a gestão de equipes virtuais exige uma liderança com características específicas que se diferem da liderança de equipes tradicionais e, somado ao contexto pandêmico, se sobressaem. Criar e fortalecer relações com suas equipes é um desafio evidente e exercer sua função com confiança, boa comunicação e cuidado com a saúde mental são fatores essenciais para a liderança, além da capacidade de adaptação em um contexto de incerteza. Além disso, pode-se concluir que aspectos que são facilitadores, podem virar obstáculos caso a organização não tenha consciência de estruturas necessárias para a execução em *home office*, como a simplificação da rotina e o autogerenciamento do tempo. Por isso, compreender sobre gestão virtual e sua conexão com a liderança se torna fundamental para o bom funcionamento de organizações remotas.

**Palavras-chave:** Liderança; Equipes Virtuais; Pandemia; Trabalho em *Home Office*.

## ***ABSTRACT***

With the arrival of the COVID-19 pandemic in Brazil and around the world, several organizations had the need to adopt the home office work model so that they could continue to exercise their jobs while respecting the social isolation. This required several adaptations and, more than ever, every type of delivery and relationship started to be mediated by technology. However, this change, carried out on an emergency basis, meant that several leaders did not have prior preparation time, needing to reconcile the new way of leading to the organization's survival. Thus, the study proposed to analyze how the relationships between leader and subordinate were established in the context of home office in a consulting company in organizational culture. In the data collection stage, in-depth interviews were conducted with eight people, including leaders and subordinates, with a semi-structured script based on the specific objectives outlined for the research. We sought to identify and describe the work activities of managers with their virtual teams, as well as identify how leaders faced the transition to remote work. From this, the aspects that have changed since the implementation of the home office were analyzed, followed by the identification of factors that were obstacles and facilitators for the leaders and their virtual teams in this process. The study showed that the management of virtual teams requires leadership with specific characteristics that differ from the leadership of traditional teams and, added to the pandemic context, stand out. Creating and strengthening relationships with their teams is an obvious challenge and performing their role with confidence, good communication and care for their mental health are essential factors for leadership, in addition to the ability to adapt in a context of uncertainty. In addition, it can be concluded that aspects that are facilitators can become obstacles if the organization is not aware of the necessary structures for home office execution, such as routine simplification and time self-management. Therefore, understanding about virtual management and its connection with leadership becomes essential for the smooth functioning of remote organizations.

**Keywords:** Leadership; Virtual Teams; Pandemic; Home Office.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - CONCEITUALIZANDO MODELOS DE EQUIPES .....	17
FIGURA 2 - DIMENSÕES DE VIRTUALIDADE .....	18

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - TEMPO E ESPAÇO EM EQUIPES VIRTUAIS E MÉTODOS POSSÍVEIS .....	19
QUADRO 2 – DESAFIOS AO LIDERAR EQUIPES VIRTUAIS.....	24
QUADRO 3 – PERFIL DOS PESQUISADOS .....	30
QUADRO 4 – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA GESTORES .....	31
QUADRO 5 – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA INTEGRANTE DA EQUIPE.....	32
QUADRO 6 – MACRO E MICROCATEGORIAS DE ANÁLISE.....	33



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 OBJETIVOS .....	14
1.2 JUSTIFICATIVA .....	14
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>16</b>
2.1 EQUIPES VIRTUAIS .....	16
2.2 LIDERANÇA DE EQUIPES VIRTUAIS .....	21
<b>2.2.1 Gestão e liderança</b> .....	<b>21</b>
<b>2.2.2 Desafios ao liderar equipes virtuais</b> .....	<b>23</b>
2.3 TRABALHO EM <i>HOME OFFICE</i> E A PANDEMIA.....	25
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>29</b>
3.1 MÉTODO .....	29
3.2 SUJEITOS PESQUISADOS .....	29
<b>3.2.1 Caracterização da Empresa</b> .....	<b>29</b>
3.3 TÉCNICAS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS .....	31
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>34</b>
4.1 PAPEL DA LIDERANÇA DE EQUIPES VIRTUAIS .....	34
<b>4.1.1 Conceitos de Gestão e Liderança</b> .....	<b>34</b>
<b>4.1.2 Atividades dos líderes junto às equipes</b> .....	<b>35</b>
<b>4.1.3 Comunicação</b> .....	<b>38</b>
<b>4.1.4 Confiança</b> .....	<b>40</b>
4.2 MIGRAÇÃO DO MODELO HÍBRIDO PARA O REMOTO .....	41
<b>4.2.1 Adaptabilidade dos líderes</b> .....	<b>41</b>
<b>4.2.2 Trabalho remoto e o isolamento social</b> .....	<b>43</b>
<b>4.2.3 Bem-estar do time</b> .....	<b>44</b>
4.3 ASPECTOS QUE FACILITAM A LIDERANÇA DE EQUIPES VIRTUAIS.....	48
<b>4.3.1 Estrutura virtual e física</b> .....	<b>48</b>
<b>4.3.2 A simplificação da rotina</b> .....	<b>50</b>
4.4 ASPECTOS QUE DIFICULTAM A LIDERANÇA DE EQUIPES VIRTUAIS.....	52

4.4.1 Sobrecarga .....	52
4.4.2 Relações e conexões entre as pessoas.....	55
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>58</b>
5.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS.....	59
5.2 CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO PARA ACADEMIA .....	60
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>62</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em um cenário mundial em que uma pandemia, ocasionada pela COVID-19, se tornou o centro e alterou a forma como todos seres humanos vivem, as organizações, naturalmente, também tiveram a necessidade de se adaptar. Muitas foram as mudanças no consumo, nas estratégias organizacionais e na forma como ocorre o trabalho (O GLOBO, 2020). Enquanto não havia vacina para combater o vírus, a solução mais viável foi manter o isolamento social e, com isso, novas rotinas de vida e de trabalho se tornaram necessárias.

Segundo pesquisa do IBGE (2020), do total de empresas em funcionamento no país, 70% foi prejudicada com a pandemia da COVID-19 e 16,2% afirmou que o efeito foi pequeno ou inexistente. É nítido que o país passa por uma crise sanitária e econômica. A necessidade de sobrevivência e pela nova forma de executar nas organizações se faz presente. Entre as soluções que as organizações encontraram para não pararem suas operações, o *home office* se tornou uma das práticas mais populares.

Vindo da década de 1970, o *home office* configura uma forma flexível de trabalho, na qual o trabalhador realiza suas atividades em sua própria casa. Entretanto, isso só é possibilitado pela internet, que hoje se torna meio essencial de muitas profissões e pela adaptação de rotina de trabalho e de gestão (ANDRADE; RAFALSKI, 2015).

Uma pesquisa realizada pela consultoria Cushman & Wakefield em 2020 junto a 122 executivos de multinacionais que atuam no Brasil, revelou que antes do contexto de pandemia, 42,6% das organizações nunca haviam aderido ao *home office*, e em 23,8% essa prática era apenas uma alternativa em análise. Já depois de semanas no trabalho remoto, 73,8% das empresas sinalizam que pretendem instituir a prática como algo definitivo (FLASH, 2020).

Ao mesmo tempo que o *home office* auxiliou na proteção contra o vírus, e trouxe maior flexibilidade na rotina e economias – por não serem necessários gastos com deslocamento, por exemplo –, com ele também vieram os mais diversos desafios para as pessoas e organizações. Lidar com a vida profissional e pessoal de forma tão entrelaçada foi novidade, assim como a adaptação a novas rotinas, formas de comunicação e aprendizados frente a mudanças tão aceleradas (LOSEKANN; MOURÃO, 2020). Pela perspectiva da organização, estratégias foram reformuladas,

metas redesenhadas e um sistema que antes era de controle, passa a ter necessidade de ser de confiança, um aspecto que é primordial no desenvolvimento da equipe com a distância física (ALTSCHULLER, BENBUNAN-FICH, 2010). Uma mudança que não diz respeito apenas a processos e rotinas, mas também de mentalidade. Se para os trabalhadores o cenário é de adaptação, como estariam os gestores nesse contexto em que muitas diretrizes por padrão se tornam responsabilidade deles?

Gerir equipes de forma remota, manter o engajamento e entender o equilíbrio entre ser humano e elevar a régua por resultados se torna um desafio nunca vivido. Gestores virtuais, como são chamados os gerentes de equipes que atuam em contexto remoto, devem possuir a capacidade de lidar com tecnologias de ponta para manter uma comunicação eficaz com seus times (ZIVICK, 2012). Para Mihailova (2009), surgem problemas quando técnicas comuns de gestão de equipes são utilizadas em contextos remotos.

Segundo o artigo “Liderança à Distância” publicado na revista *GV-executivo* da Faculdade Getúlio Vargas (2020), uma pesquisa realizada no início da pandemia com 652 profissionais, revelou que a comunicação é vista como o maior desafio no trabalho remoto, sendo citada por 21,8% dos respondentes. Neste estudo, 62% dos respondentes afirmaram que o maior desafio está na comunicação com pares e gestores. Isso demonstra a falta de preparo que as organizações possuem nessa transição imediata para o *home office*. Neste aspecto, pode-se ainda citar problemas presentes como a falta de padronização de *softwares* para trabalho, estrutura inadequada de internet nas residências e a falta de treinamento para que colaboradores possam trabalhar bem à distância. Nesse contexto, cabe às lideranças o entendimento de como desenvolver e prestar o suporte necessário para que a organização mantenha sua operação de forma efetiva. Na mesma pesquisa, foram realizadas entrevistas com líderes de empresas multinacionais já adaptados a equipes virtuais. Como resultado foram citadas boas práticas para liderar em contexto remoto. Entre elas estavam a importância da conversa um a um, de *feedbacks* transparentes, escuta ativa e demonstração de interesse pessoal, o que traz a necessidade crescente pelo desenvolvimento de *soft skills* (SANTOS; SARAIVA, 2020).

Se antes o contexto era de apenas alguns gestores que viviam o trabalho remoto, sendo preparados e adaptando-se, hoje o contexto exige que grande parte se adapte imediatamente, sem tempo de preparo, por necessidade e não necessariamente por escolha. Mesmo que muitas empresas optem por manter um

modelo *home office*, ainda assim há uma grande necessidade de capacitação dessas lideranças, para guiar os colaboradores, e de construção de estruturas para que tenham uma experiência que favoreça ambos os lados.

Segundo pesquisa realizada em parceria com Endeavor, Resultados Digitais e Pequenas Empresas e Grandes Negócios (2020), há uma grande possibilidade de o *home office* ter vindo para ficar, e com ele surgem diversos desafios e adaptações nos processos e relações humanas.

Dentro desse contexto, a seguinte pesquisa trará como objeto de estudo uma empresa de consultoria em cultura organizacional, visto que é um nicho que busca auxiliar no sucesso de outras organizações, mas que também precisou enfrentar os desafios pelo contexto atual vivido. Segundo Marques (2018), a consultoria organizacional é solicitada no universo corporativo com o objetivo de auxiliar as organizações a obterem resultados satisfatórios a partir de objetivos desejados. Entretanto, com um contexto incerto que exigiu rápida aceleração digital, organizações que antes estavam acostumadas a diagnosticar outras e auxiliar nas soluções, como as de consultoria, também passaram a vivenciar os mesmos desafios internamente, muitas vezes sem métodos pré-validados para chegar à solução.

A empresa analisada no presente estudo já tinha seu formato de trabalho em modelo híbrido antes do contexto pandêmico, atuando presencialmente em entregas em clientes, e remotamente na sua gestão interna, sem possuir sede física e realizando encontros presenciais mensais entre a equipe. A relação e gerenciamento entre líderes e liderados já existia de forma remota, entretanto, sem os encontros presenciais, os desafios de conexão e relações se intensificaram, pela falta de contato e momentos informais. Dessa forma, surge a necessidade do reconhecimento de gestão de pessoas para o sucesso dos projetos, visto que diversas competências necessitam de reavaliação para que a influência se mantenha positiva em situações de gerenciamento de crise (WERNECK, 2020).

A incerteza trazida pela COVID-19 exigiu rápida adaptabilidade, independente do nicho de atuação. O que abre possibilidade para o questionamento: **de que forma se estabelecem as relações entre líder e liderado em *home office* em contexto de pandemia?**

A partir esta indagação foram estabelecidos os objetivos do presente estudo que são apresentados a seguir.

## 1.1 OBJETIVOS

### a) OBJETIVO GERAL

Analisar como se estabelecem as relações entre líder e liderado em contexto de *home office* durante a pandemia da COVID-19 em uma organização de consultoria em cultura organizacional.

### b) OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar e descrever as atividades de trabalho dos gestores junto às suas equipes virtuais;
- Identificar como os líderes pesquisados enfrentaram a transição do trabalho híbrido para remoto;
- Analisar que aspectos do trabalho das equipes modificaram-se a partir da implantação do *home office*;
- Analisar que pontos foram obstáculos e facilitadores e sua repercussão na forma de gestão e liderança das equipes virtuais na percepção dos pesquisados;

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O mundo está passando por um momento nunca vivido: a pandemia da COVID-19. Unindo isso a um contexto de agilidade e informações em abundância, as organizações são demandadas a acelerar a inovação, considerando a dimensão humana. Se antes, as mudanças vinham com um viés de potencializar resultados, atualmente elas ocorrem para sobrevivência das organizações. Entre elas, está a mudança do trabalho presencial para o remoto. Fazer isso sem preparo prévio se torna um desafio ainda maior, considerando todas as mudanças comportamentais e estruturais que um modelo de gestão nesse formato exige.

A partir disso, pode-se perceber a necessidade de estudos sobre como as lideranças das organizações estão se adaptando ao liderar times remotos, visto a atualidade do tema e poucas publicações existentes. Os resultados deste trabalho

serão importantes para o desenvolvimento de lideranças no contexto complexo vivido. Liderar é um ato de influência (SCHNEIDER,1998). Desenvolvendo a elas, as suas equipes podem ser potencializadas, dando espaço para novas formas de execução, novas soluções e, conseqüentemente, resultados e desenvolvimento para o país.

O presente trabalho está estruturado, além desta introdução, no capítulo 2 onde se aborda o referencial teórico sobre o tema estudado, no capítulo 3 onde são detalhados os procedimentos metodológicos utilizados, no capítulo 4 em que apresenta-se as análises realizadas a partir dos insumos coletados e, por fim, o capítulo 5, com as considerações finais acerca do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, alguns estudos relacionados ao tema da pesquisa serão abordados, buscando nortear a pesquisa. O conteúdo a seguir se divide em três seções: equipes virtuais, a liderança de equipes virtuais e trabalho em *home office* e a pandemia.

### 2.1 EQUIPES VIRTUAIS

Com toda mudança repentina e acelerada do *offline* para o *online* que o mundo está vivenciando, um conceito que se tornou mais presente na rotina das organizações é o de equipes virtuais. Afflerbach (2020), em seus estudos sobre equipes virtuais e híbridas, uniu conceitos de diversos autores para chegar à atributos que são comuns e traduzem a definição de uma equipe, sejam elas tradicionais, atuando presencialmente, sejam elas virtuais. São eles:

- 1) **Um conjunto estável de indivíduos:** consiste em duas ou mais pessoas que pertencem àquele grupo de forma fixa;
- 2) **Interdependência, com tarefas definidas e consistentes:** os membros da equipe geralmente possuem um propósito em comum e realizam suas tarefas de forma interdependente;
- 3) **Metas compartilhadas:** possuem um objetivo em comum a ser alcançado e são responsáveis pelo atingimento das metas de forma conjunta;
- 4) **Contexto organizacional:** os membros trabalham em uma organização em comum, gerenciando seu trabalho na equipe intermediado pelo contexto organizacional.

Esses quatro atributos configuram a definição de uma equipe, auxiliando na diferenciação de outros tipos de contextos e relacionamentos dentro de uma organização. Quando a definição de equipe virtual é aprofundada, existem mais dois atributos específicos que a compõe, além dos já citados:

- 5) **Dispersão geográfica:** as pessoas da equipe podem estar dispersas geograficamente;



- 6) **Confiança na tecnologia de comunicação:** a equipe depende da tecnologia para se comunicar virtualmente, ao invés de presencialmente, para realizar suas tarefas.

Logo, na visão de Afflerbach (2020), as equipes virtuais podem ser vistas com uma definição semelhante à de equipes tradicionais, entretanto com a adição dos dois últimos atributos: geografia e tecnologia na comunicação. Essa definição se conecta com a de Hertel et. al (2005), em que o time virtual pode ser definido por duas ou mais pessoas que buscam atingir objetivos comuns, considerando que pelo menos uma trabalhe em um local ou tempo diferente, exigindo o uso da comunicação e tecnologia para acontecer. Segundo Piccoli et. al (2004), equipes virtuais são grupos de “trabalhadores de conhecimento” que estão dispersos em geografia, tempo e organização, mas, ao mesmo tempo, conectados por tempo e espaço por meio da tecnologia da informação e comunicação (TIC). Pode-se notar que todas as definições possuem as duas características citadas por Afflerbach (2020) como atributos específicos.

Um terceiro conceito introduzido nos estudos de Afflerbach (2020) é o de equipes híbridas, vista como um intermédio entre as tradicionais e virtuais. Em uma equipe tradicional, os membros da equipe operam em um mesmo local físico, comunicando-se majoritariamente de forma presencial. Uma equipe virtual está distribuída em locais diferentes, possuindo contato somente intermediado pela tecnologia. Já as equipes híbridas possuem a oportunidade de operação tanto virtual quanto presencial, ilustrado na Figura 1.

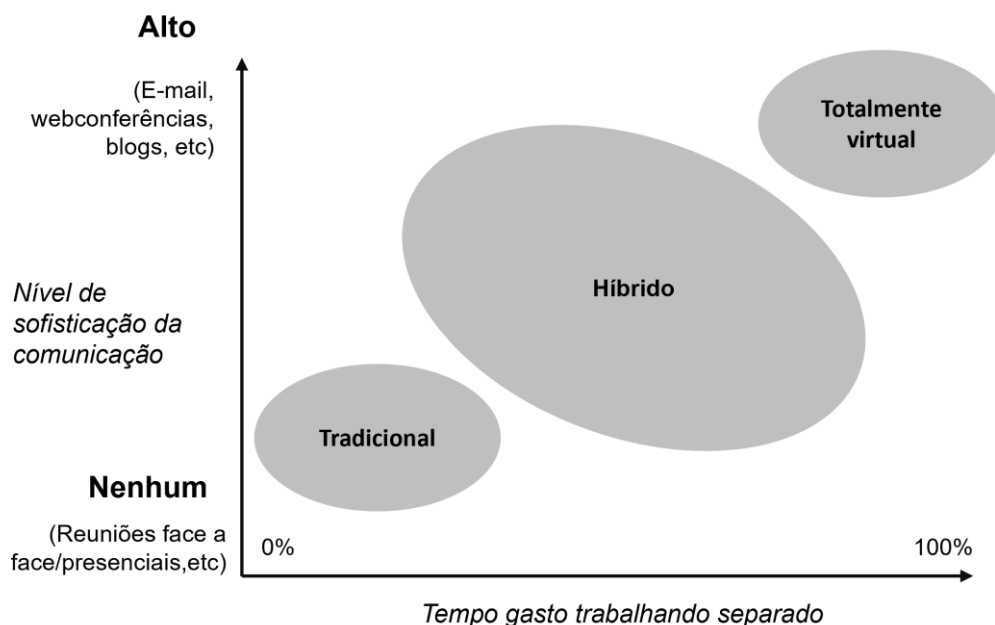
Figura 1 - Conceitualizando modelos de equipes



Conforme a Figura 1, equipes híbridas dependem da tecnologia para o contato com alguns membros distribuídos, entretanto possuem contato presencial com outros. Existe, nesse caso, a possibilidade de mesclar ambos os modelos de equipes, tradicionais e virtuais, em que as próprias equipes determinam, conforme suas necessidades, os critérios para encontros presenciais ou virtuais (AFFLERBACH, 2020).

Zakaria (2017) traz o conceito de virtualidade em seus estudos, definido em o quão virtual o ambiente e a rotina de trabalho são, dependendo do modelo adotado. O grau de virtualidade é composto por dois elementos: (1) nível de comunicação e (2) tempo gasto trabalhando separados. Na Figura 2, pode-se perceber a relação entre os três modelos de equipe e a virtualidade.

Figura 2 - Dimensões de Virtualidade



Fonte: traduzido de Zakaria (2017, p.14)

Conforme a Figura 2, as equipes tradicionais quase não utilizam de ferramentas virtuais de comunicação e, por estarem em um modelo presencial, possuem reuniões face a face e trabalham mais em conjunto. No outro extremo, estão as equipes virtuais, em que o trabalho é realizado de forma mais individualizada e a comunicação existe por meio de ferramentas como e-mail, mensagens e vídeo chamadas. No modelo híbrido, a comunicação ocorre de ambas as formas. É importante ressaltar que devida

à globalização, os extremos são quase inexistentes, de forma que todos os modelos vão interagir com a tecnologia em algum momento, entretanto em intensidades diferentes.

Zakaria (2017) também afirma que para uma equipe virtual ter sucesso, um dos principais fatores é uma boa estrutura de comunicação, que se difere em dois aspectos: tempo e espaço. Cada um desses pontos possui duas dimensões. As de tempo são classificadas em:

1. **Síncrono:** a comunicação ocorre em tempo real, como conversas em vídeo chamadas, por exemplo;
2. **Assíncrono:** a comunicação ocorre em tempos diferentes, ou seja, a mensagem é enviada em um momento e a resposta pode ocorrer horas mais tarde, como envio de e-mails, por exemplo;

Já as dimensões de local são:

1. **Mesmo:** as pessoas se encontram fisicamente no mesmo lugar, presencialmente;
2. **Diferente:** as pessoas se encontram virtualmente enquanto estão geograficamente distribuídas em diversos locais.

Unindo esses pontos, exceto a dimensão de “mesmo local” por não contemplar equipes virtuais, foi possível chegar a uma combinação adaptada que ilustra os métodos de trabalho possíveis:

Quadro 1 - Tempo e espaço em equipes virtuais e métodos possíveis

Tempo \ Lugar	Locais Diferentes
Síncrono	<p><b>Interações Remotas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de trabalho com visualização compartilhada</li> <li>• Área de trabalho com editores colaborativos</li> <li>• Vídeo conferência</li> <li>• Espaços de mídia</li> </ul>

Assíncrono	<p><b>Comunicação e Coordenação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quadro de avisos</li> <li>• Sistemas de mensagens estruturados</li> <li>• Gestão de fluxo de trabalho</li> <li>• Hipertexto cooperativo e gestão do conhecimento</li> </ul>
------------	--

Fonte: adaptado e traduzido de Zakaria (2017)

Em comunicações síncronas, as interações ocorrem de forma colaborativa, permitindo com que as pessoas possam ter interações, utilizando ferramentas como áreas de trabalho compartilhadas. Nesse formato, as perguntas e respostas ocorrem rapidamente e as pessoas têm uma troca em tempo real. Em contextos assíncronos, é essencial que existam processos e fluxos de trabalho estruturados para que as informações estejam organizadas de forma intuitiva e de fácil acesso para que as pessoas consigam ser produtivas. Segundo Lee (2014), os melhores métodos virtuais são aqueles em que todos do time tem igualdade no acesso, sendo imediato e eficaz para todos.

Para Guinea et. al (2012), além da comunicação intermediada pela tecnologia, o compartilhamento da responsabilidade sobre os resultados também é um fator muito relevante para o bom funcionamento da equipe virtual. Pessoas em equipes virtuais normalmente trabalham de forma autônoma, entretanto, elas também são interdependentes, compartilhando de um objetivo em comum. Isso exige que haja confiança e compromisso entre as pessoas, para que ocorra compartilhamento de poder e liderança (AFFLERBACH, 2020; ZAKARIA, 2017).

A escolha dessa forma de atuação pode trazer resultados que as equipes presenciais não alcançariam. Por localização não ser um impeditivo, existem vantagens como a possibilidade de montar equipes diversas em geografia, aumentando a variedade de escolha de profissionais. Além disso, pelos diferentes fusos horários envolvidos nas contratações, a produtividade pode aumentar, juntamente à redução de custos, por não existirem despesas gerais de escritório, viagens e deslocamento (PEREIRA; CUNHA, 2020).

Entretanto, organizações que optam por essa mudança podem enfrentar certa resistência durante seu processo. Segundo Townsend (1998), isso se dá por alguns fatores, como (1) a tecnofobia, referente à dificuldade de adaptação de quem não está

acostumado com tecnologia; (2) questões relacionadas à confiança, já que existe um distanciamento entre colaboradores, impossibilitando o acompanhamento constante; (3) estresse, causado pelo aumento de responsabilidade, já que não há supervisão constante; e (4) resistência estrutural, pois atuar com equipes virtuais exige reestruturação organizacional.

Isso fortalece o ponto da importância da coesão de time para que o modelo funcione. Quanto maior a responsabilidade compartilhada, maior será a coesão e o compromisso coletivo da equipe em fazer as escolhas funcionarem (CUYPERS, OPDENAKKER, 2019).

## 2.2 LIDERANÇA DE EQUIPES VIRTUAIS

Na atualidade, empresas possuem a necessidade de ter uma característica visionária nas lideranças, devido às constantes mudanças que estão ocorrendo (NANUS, 2000). Considerando que o modelo de equipes virtuais se difere dos modelos tradicionais na forma de operar, quais seriam as características essenciais que uma liderança precisaria ter?

Assim como organizações têm possibilidades de diferentes modelos de trabalho - como tradicional, híbrido ou virtual – as lideranças também podem ter classificação semelhantes, pois as competências se diferenciam. Líderes de equipes híbridas, por exemplo, enfrentam o desafio de gerir membros de equipes tradicionais e virtuais concomitantemente. No caso do gerenciamento de equipes tradicionais, a liderança se torna o principal ponto de referência para organização da equipe. Já em equipes virtuais, a liderança é normalmente compartilhada entre os membros (LEE, 2014).

Segundo Pereira e Cunha (2020), a liderança de uma equipe virtual precisa estar adequada às transformações e às novas estruturas, pois caso ela não seja compatível com o formato, isso pode desencadear em resultados negativos para as equipes, como desmotivação, conflitos e redução da produtividade. Da mesma forma, conforme Lee (2014), caso o gestor aplique as mesmas práticas de uma gestão tradicional na virtual, é comum baixos resultados e frustração da equipe.

É necessário compreender a diferença entre gestão e liderança para posteriormente conectar ambos os conceitos em contextos virtuais.

### 2.2.1 Gestão e liderança

A gestão ao longo de um projeto envolve resolução de problemas técnicos, utilizando conhecimentos, procedimentos e habilidades. O gerenciamento envolve tarefas de rotina, planejamento e monitoramento. Já liderança pode ser definida como “a capacidade de influenciar um grupo para o alcance de objetivos” (LEE, 2014; MAXIMIANO, 2002). Lee (2014) traz em seus estudos o conceito de “*e-Leadership*”, que se refere à liderança de equipes virtuais, vista como uma evolução do conceito, relacionando com gestão, conforme trecho a seguir:

O gerenciamento de projetos virtuais identifica as ferramentas e técnicas de “ampla tecnologia virtual para gerenciamento de projetos” e é diferente do *e-Leadership*, porque não inclui a liderança na definição. O gerenciamento envolve tarefas de rotina e não inclui muitas das competências e habilidades que os líderes precisam para motivar e influenciar as equipes a níveis mais elevados de realização. A *e-Leadership* refere-se à verdadeira liderança de equipes no ambiente de negócios virtual não tradicional de hoje. (...) No ambiente de projeto virtual, o líder eficaz precisa ser capaz de aplicar tantos estilos diferentes de gerenciamento, liderança e comunicação quanto forem necessários para levar o projeto a um resultado bem-sucedido. (LEE, 2014, p. 17)

Liderar um time virtual é diferente de liderar um time tradicional. Cascio (2003) cita que a liderança virtual precisa saber gerenciar, mas também ter a capacidade de se adaptar, encontrar soluções e, quando necessário, mudar a direção. Segundo Zakaria (2017), o cuidado e conexão também são essenciais nesse contexto. É interessante que a liderança tenha a capacidade de expressar empatia e preocupação com o bem-estar dos liderados e de conseguir criar relacionamentos e conexões, pois não há contato presencial e as rotinas virtuais podem ser distanciadas com facilidade.

Segundo Coutinho (2020), para que uma liderança consiga gerir bem à distância no contexto vivido, são necessárias cinco características. A primeira é transparência, buscando sempre alinhar de forma clara expectativas e responsabilidades. A segunda é confiança, buscando diminuir o controle e ter organização clara sobre as entregas para dar autonomia ao time. A terceira é colaboração, pois pelo contexto vivido, apoio entre colegas é muito relevante e a utilização de ferramentas de comunicação que permitam isso se torna essencial. Outro ponto é foco no resultado, em que a lente sobre trabalho muda: o controle não é sobre a quantidade de horas trabalhadas e sim sobre o resultado entregue pelo colaborador. E, por fim, a autonomia, em que há a liberdade de executar as tarefas da forma e quando desejarem, dentro de suas responsabilidades. É importante ressaltar

que essas características podem ser potencializadas à medida que os colaboradores se sentem pertencentes à organização e desejam protagonizar mudanças.

A relação surge como ponto essencial e um dos maiores desafios enfrentados pelos líderes no contexto de gerenciamento de times virtuais é o desenvolvimento de um time integrado, a sinergia e o monitoramento do trabalho dos colaboradores (PARE, DUBÉ, 2001).

### **2.2.2 Desafios ao liderar equipes virtuais**

Lee (2014) cita em suas pesquisas fatores que normalmente são desafios no gerenciamento de equipes virtuais. O que mais se destaca é a comunicação. Pela forma de atuação ser apenas virtual, a comunicação não-verbal se torna quase inexistente, abrindo oportunidade para interpretações distorcidas do que é dito ou escrito. Conectado a esse ponto, em situações de equipes atuando em diferente fuso horário, existe o desafio de conseguir conciliar a comunicação para que fique fluída. Segundo Santos e Saraiva (2020), a comunicação é a base para que o trabalho funcione e é muito importante o olhar atento das lideranças ao cuidado com os colaboradores, humanizando as relações.

Conectado a isso, a falta de comunicação não-verbal dificulta no fortalecimento de relações interpessoais. Um desafio que se destaca é a dificuldade dos líderes de construir relacionamentos com os membros do time. Isso se dá pela falta de contato “face a face”, pela diversidade cultural ou até mesmo por uma rotina que ocorre majoritariamente de forma individual e não coletiva (LEE, 2014).

Os líderes virtuais precisam ser excelentes comunicadores, pois precisam lidar com esses desafios e manter todos engajados com a execução de suas responsabilidades. É essencial a capacidade de dar direcionamentos que explicitem a função e foco de cada um, garantindo a compreensão coletiva, pois isso está diretamente relacionado à desempenho e produtividade (DUARTE, SNYDER, 1999).

Além disso, Lee (2014) afirma que o controle é uma característica desatualizada no conceito de liderança virtual e chega a ser ineficaz nesse contexto. Encontrar um equilíbrio para medir e acompanhar progressos e prazos, sem cair na forma comum e hierarquizada se torna um desafio, pois o processo de construção de uma equipe virtual forte justamente utiliza pouco ou nenhum controle, o que se conecta com o ponto de colocar a confiança como principal fator para gerenciamento

da equipe. Quem estiver liderando no modelo totalmente virtual deve compartilhar a autoridade com os membros, diminuindo o controle e facilitando a distribuição de funções. Nesse caso, a liderança cria controle em processos e não em pessoas, para que os membros tenham autonomia para controlar a si mesmos e não exista a necessidade de o líder monitorar a todo tempo o que o funcionário está fazendo.

Essa estrutura de gestão é item essencial, no que se refere a ter processos claros e uma gestão do conhecimento organizada, conectada também à estrutura física do próprio membro da equipe. Mesmo que não exista escritório físico, colaboradores distribuídos também necessitam de infraestrutura no seu local de trabalho. Itens, como equipamentos que garantam suporte, e internet, que garanta a conectividade, são ferramentas básicas para que o trabalho funcione.

No Quadro 2, pode-se encontrar uma relação sintetizada dos principais desafios existentes ao liderar equipes que atuam em formato virtual.

Quadro 2 – Desafios ao liderar equipes virtuais

Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barreiras de diferentes línguas</li> <li>• Ausência de linguagem não-verbal</li> <li>• Fuso Horário</li> <li>• Colaboração</li> <li>• Comunicação unidirecional</li> <li>• Pouco contato presencial</li> <li>• Falta de múltiplas abordagens de comunicação</li> </ul>
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contexto</li> <li>• Diferenças culturais em relação ao tempo e prazos</li> <li>• Diferenças nas filosofias de trabalho / vida</li> <li>• Falta de entendimento entre a equipe e <i>stakeholders</i></li> <li>• Liderança compartilhada dentro da equipe</li> <li>• Respeito pelas diferenças entre a equipe</li> <li>• Formação de time</li> </ul>
Relacionamento Interpessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas de confiança</li> <li>• Percepções</li> <li>• Confusão de status</li> <li>• Conflito de gestão</li> <li>• Questões de motivação e desengajamento</li> <li>• Construção de relacionamento</li> <li>• Desenvolvimento pessoal</li> </ul>



Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldade em encontrar informações</li> <li>• Diferentes ferramentas tecnológicas</li> <li>• Integrando informações</li> <li>• Bases de conhecimento compartilhadas</li> <li>• Suporte de TI</li> <li>• Problemas de conectividade e acesso à Internet</li> </ul>
Economia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos de instalação e equipamento</li> <li>• Custos de manutenção</li> <li>• Dificuldades em medir, avaliar e monitorar o trabalho</li> <li>• Suporte de infraestrutura virtual dentro da organização</li> <li>• Prazos perdidos, retrabalho</li> </ul>

Fonte: traduzido de Lee (2014)

O papel do líder nesse contexto está relacionado a trabalhar, comunicar, engajar, construir confiança e relacionamento entre o time, garantindo uma equipe eficaz (LEE, 2014).

Ainda assim, no contexto de COVID-19, há muito o que analisar e pesquisar justamente pela atualidade do tema e pela necessidade que a sociedade possui em encontrar respostas para a sobrevivência das organizações.

### 2.3 TRABALHO EM *HOME OFFICE* E A PANDEMIA

Apesar de já existirem ações iniciais desde 1860 nos Estados Unidos que poderiam ser definidas como *home office*, ele começou a ganhar força na década de 1970. No Brasil, ele foi implementado em 1997, mas somente em 2017 ele foi reconhecido na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), sendo nomeado de teletrabalho (GOMES, 2020).

Para Di Martino e Wirth (1990), o *home office* pode ser definido como uma modalidade em que o colaborador trabalha de forma remota, ou seja, que seu conjunto de atividades são exercidas fora do local físico da empresa. Para Mendonça (2010), a nomenclatura *home office* se refere exclusivamente à execução das atividades no local em que o colaborador reside. Já na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), é definido como “a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo”.

Ou seja, se classificam como teletrabalho atividades sendo exercidas fora do ambiente físico da organização, exceto atividades que já são executadas externamente e não necessitam de ambiente fixo, como por exemplo, entregadores e motoristas (MELO, 2017). Essa modalidade só se tornou possível pelos avanços tecnológicos e a comunicação que, através da internet, tem a possibilidade de acontecer de forma fluída e com as ferramentas necessárias.

Mesmo existindo há anos e sendo uma tendência, a adesão a esse modelo de trabalho ainda era considerada lenta. A associação desse formato de trabalho a uma atividade temporária e desqualificada, além do medo das consequências do baixo contato pessoal pode ter sido impulsionador para que essa modalidade não fosse desenvolvida nos últimos anos (ANDRADE; RAFALSKI, 2015). Para Pyöriä (2011), isso acontecia devido à falta de cultura empresarial para o gerenciamento à distância.

Nesse contexto, Andrade e Rafalski (2015) realizaram uma pesquisa com 74 participantes, cujo objetivo foi explorar aspectos que norteiam a atuação do trabalho em *home office*. Cabe aqui ressaltar que ela foi realizada em um contexto sem pandemia.

Entre as principais vantagens do modelo *home office*, foram citadas a flexibilidade de horários, a redução ou fim do tempo de trânsito, a redução de custos, aumento da produtividade e maior praticidade no dia a dia. Entre as desvantagens citadas pelos participantes, se destacaram a falta de socialização, má divisão do tempo e facilidade de distração, dificuldade em estabelecer limites entre casa e trabalho, menor exposição profissional e custo de manutenção do *home office*.

Essa realidade, mesmo que semelhante em atuação, se modificou com a chegada da pandemia do novo coronavírus. Se antes trabalhar *home office* era uma opção para algumas empresas, com a pandemia se tornou uma estratégia de sobrevivência, sendo a principal ação para cumprir com isolamento social e continuar existindo enquanto organização. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2018, 5,2% das pessoas ocupadas no país trabalhavam em *home office*, correspondendo a cerca de 3,8 milhões de pessoas. Em 2020, com a pandemia do novo coronavírus, esse número quintuplicou.

Segundo pesquisa “Home Office Brasil 2018”, realizada pela SAP Consultoria em Recursos Humanos, com parceria da Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT), com 315 empresas do país, para mais da metade o *home office* não era uma realidade. Em um comparativo, pelos resultados da mesma

pesquisa, agora realizada em 2020, em contexto pandêmico, com cerca de 550 empresas, 98% afirmaram que adota o *home office*, sendo 52% somente em situações de calamidade pública ou emergências, e 46% adotam de maneira estruturada.

Dos respondentes, 46% apontaram dificuldades em implementar o sistema de *home office*. Por não haver tempo prévio de preparação e até mesmo uma cultura voltada a isso, entre as principais dificuldades citadas está a falta de experiência em fazer *home office*, a falta de equipamentos e a falta de políticas e procedimentos. No ponto de vista das empresas, os principais benefícios estão na redução dos custos de manutenção do prédio (local físico da empresa) e maior produtividade.

Nos itens 2.1 e 2.2 desse capítulo foram citados desafios comuns que são vivenciados em um modelo de trabalho de equipes virtuais, entretanto surgem pontos adicionais quando isso é aplicado em um contexto de pandemia. É importante ressaltar que há diferenciação de uma organização que possui equipes virtuais em um contexto normal em comparação a uma em contexto de isolamento social.

Fatores como a dificuldade de estar em confinamento em ambientes sem estrutura física adequada, assim como maior necessidade de realizar tarefas domésticas e familiares surgem. O aumento da ansiedade, a diminuição da capacidade de concentração e maior preocupação com problemas familiares também são fatores potencializados pela pandemia (MAROLLA et al., 2020; VARELLA, 2020; ORNELL et. al, 2020). A incerteza e possibilidade de infecção de COVID-19 e perda de pessoas próximas agrava o sofrimento psicológico, o que aumenta a importância do cuidado com a saúde mental (ORNELL et. al, 2020).

Segundo pesquisa realizada pelo LinkedIn em 2020, com mais de 2 mil profissionais, 62% dos respondentes ficaram mais ansiosos e estressados com a mudança para o trabalho remoto. Os principais motivos relatados foram a insegurança pelo contato com colegas ser mais difícil, juntamente com a falta de interação, resultando em um sentimento de solidão. Além disso, 68% dos respondentes afirmaram estar trabalhando pelo menos uma hora extra por dia e 24% se sentem pressionados a ter respostas rápidas e estarem online mais tempo que o comum. Uma das causas é o medo de perder o emprego, visto o contexto atual de grande desemprego no país. Outro dado é que 58% dos profissionais que estão no modelo remoto afirmam que os seus líderes podem auxiliar a se sentirem apoiados fornecendo comunicações mais regulares (SUTTO, 2021).

Pode-se notar que, além das organizações vivenciarem desafios que são comuns em um contexto de equipe virtual – citados nos itens 2.1 e 2.2 -, com a pandemia da COVID-19 outros fatores são acrescentados e, sem preparo prévio, se agravam, trazendo um desafio ainda maior para as organizações e lideranças. Essa transformação não é temporária, mesmo que seja uma medida que predomina no contexto de restrições vivido, a tendência é se tornar cada vez mais representativo, mesmo após a crise sanitária (FILHO et. al, 2020).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Nesse tópico, serão informados e descritos os procedimentos metodológicos da pesquisa, incluindo quais técnicas foram utilizadas para o atingimento dos objetivos propostos.

#### **3.1 MÉTODO**

Para compor o estudo, o método selecionado foi o da pesquisa qualitativa. Para Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa é “o estudo do uso e a coleta de uma variedade de materiais empíricos que descrevem momentos e significados rotineiros e problemáticos na vida dos indivíduos”. Esse estudo foi realizado em formato de pesquisa descritiva, pois busca descrever o fenômeno de gestão do trabalho remoto em tempo de pandemia.

Segundo Yin (2010), o método qualitativo pode ser definido através de cinco características: (1) estudar o significado da vida das pessoas; (2) representar opiniões e diferentes perspectivas; (3) considerar o contexto em que os entrevistados vivem; (4) contribuir com conceitos existentes que podem auxiliar na explicação do comportamento e (5) utilizar múltiplas fontes de evidência ao invés de usar como base uma única fonte. Esse tipo de pesquisa tem grande relevância ao estudar as relações sociais que ocorrem em diferentes contextos e esferas (FLICK, 2009).

#### **3.2 SUJEITOS PESQUISADOS**

Essa pesquisa tem como objeto de estudo uma empresa de consultoria, especializada em cultura organizacional, passando de um modelo híbrido para totalmente remoto durante a pandemia da COVID-19. Durante as entrevistas, procurou-se compreender as relações entre líderes e liderados nesse momento de crise e constante mudança ocasionados pelo contexto social vivido.

##### **3.2.1 Caracterização da Empresa**

A empresa selecionada para a realização dos estudos foi fundada em 2015 e está conectada à uma *holding*, que atualmente possui outras três empresas. Todas as organizações operam majoritariamente em modelo híbrido desde à sua fundação. Sem sede física, os colaboradores são distribuídos em diferentes estados e países, e exercem a maioria das suas funções de forma virtual, mesmo antes da pandemia. Entretanto, eram realizados encontros presenciais para entrega de projetos e reuniões de time em uma frequência mensal.

A organização escolhida para a pesquisa é uma empresa de consultoria em cultura organizacional e tem como cliente outras organizações, mais especificamente na área de Gestão de Pessoas. Atualmente, possui 14 colaboradores que atuam em responsabilidades internas e em projetos externos. As pessoas envolvidas em projetos com clientes tinham interações presenciais mais frequentes, pois as entregas eram realizadas nos clientes, envolvendo facilitações e *workshops*. Com a chegada da pandemia, toda a operação, inclusive as entregas aos clientes, passou a ser feita de forma virtual. Mesmo que a organização já possuísse uma estrutura e familiaridade com ferramentas virtuais, foram necessárias adaptações.

Para obter os dados foram selecionados, conforme disponibilidade, gestores dessa empresa e, também, alguns integrantes de suas equipes, buscando compreender a percepção dos integrantes da equipe da liderança. A empresa selecionada será mantida em sigilo, bem como serão utilizados nomes dos pesquisados para preservar o seu anonimato. Foram realizadas 8 entrevistas em profundidade, sendo 4 com líderes e 4 com liderados, que em algum momento, tem interface com os líderes entrevistados.

A seguir o perfil dos entrevistados (Quadro 3):

Quadro 3 – Perfil dos Pesquisados

<b>Entrevistado</b>	<b>Idade</b>	<b>Formação</b>	<b>Gênero</b>	<b>Tempo na Função</b>
E1 Liderança	30 anos	Ensino Superior Completo	Feminino	1 ano e 6 meses
E2 Liderança	28 anos	Ensino Superior Completo	Masculino	1 ano e 6 meses
E3 Liderança	26 anos	Ensino Superior Completo	Masculino	2 anos

E4 Liderança	30 anos	Ensino Superior Completo	Masculino	5 anos
E5 Colaborador	37 anos	Ensino Superior Completo	Masculino	4 anos
E6 Colaboradora	33 anos	Ensino Superior Completo	Feminino	1 ano e 10 meses
E7 Colaboradora	29 anos	Ensino Superior Completo	Feminino	1 ano e 6 meses
E8 Colaboradora	25 anos	Ensino Superior Incompleto	Feminino	3 anos

Fonte: dados coletados pela autora

### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS

A técnica utilizada para coleta dos dados foi a de entrevista em profundidade, caracterizada por ser flexível e dinâmica, semi-estruturada, utilizando-se da conversação para a obtenção dos dados (GODOY, 1995). O roteiro foi elaborado considerando a literatura sobre o assunto e os objetivos do presente estudo, vide quadro 4 e 5 a seguir (ver Apêndice 1):

Quadro 4 – Roteiro de Entrevista para Gestores

<b>Objetivos</b>	<b>Perguntas</b>
Identificar e descrever as atividades de trabalho dos gestores junto às suas equipes virtuais;	1) Perfil: Cargo, Gênero, estado Civil, idade. Há quanto tempo você está nessa empresa? 2) Conte como é seu dia a dia de trabalho com equipes virtuais. 3) O que você entende por gerir o trabalho remoto? 4) E por liderar?
Identificar como os líderes pesquisados se prepararam para gerir estas equipes	5) Como foi realizada a transição do trabalho presencial para o remoto no contexto de pandemia na empresa? Exemplifique 6) Houve algum processo de preparação para essa mudança? Como ocorreu? Por que (se não ocorreu preparação)? 7) Comente acerca dos aprendizados você teve?
Analisar que aspectos do trabalho das equipes modificaram-se a partir da implantação do <i>home office</i> ;	8) Quais são as principais diferenças que você identifica ao liderar times remotos ao invés de presenciais? 9) Comente sobre quais atividades foram implementadas ou modificadas?
Analisar que pontos foram obstáculos e facilitadores e	

sua repercussão na forma de gestão e liderança das equipes virtuais na percepção dos pesquisados;	<p>10) Quais são os principais desafios que foram vivenciados no início da migração de presencial para virtual?</p> <p>11) O que facilitou o processo de migrar do presencial para o remoto?</p> <p>12) E atualmente quais são os principais desafios que estão sendo vivenciados?</p> <p>13) E no quesito liderança?</p> <p>14) O que você enxerga como características essenciais que uma liderança precisa ter para liderar um time em <i>home office</i>?</p> <p>15) Em um contexto pós pandemia, você escolheria qual modelo de trabalho: presencial, remoto ou híbrido? Por quê?</p> <p>16) Quais seriam as sugestões que você daria para quem está migrando para o trabalho em equipe virtual</p> <p>17) Gostaria de compartilhar mais algum ponto que você enxerga como relevante nesse processo e que não foi citado anteriormente?</p>
---	--

Fonte: elaborado a partir dos objetivos do estudo e referencial teórico

Quadro 5 – Roteiro de Entrevista para Integrante da Equipe

Objetivos	Perguntas
Identificar e descrever as atividades de trabalho dos gestores junto às suas equipes virtuais;	<p>1) Perfil: Cargo, Gênero, estado Civil, idade. Há quanto tempo você está nessa empresa?</p> <p>2) Conte como é seu dia a dia de trabalho remoto.</p>
Identificar como os líderes pesquisados se prepararam para gerir estas equipes;	<p>3) Como foi realizada a transição do trabalho presencial para o remoto no contexto de pandemia na empresa?</p> <p>4) Houve algum processo de preparação para essa mudança? Como ocorreu?</p> <p>5) Quais aprendizados você teve?</p>
Analisar que aspectos do trabalho das equipes modificaram-se a partir da implantação do <i>home office</i> ;	<p>6) Quais são as principais diferenças que você enxerga na execução remota e híbrida?</p> <p>7) Que atividades foram implementadas ou modificadas?</p> <p>8) O que mudou na relação com seu líder?</p> <p>9) O que você acredita sejam características essenciais para um gestor liderar uma equipe em <i>home office</i>?</p>
Analisar que pontos foram obstáculos e facilitadores e sua repercussão na forma de gestão e liderança das equipes virtuais na percepção dos pesquisados;	<p>10) Quais são os principais desafios que foram vivenciados no início da migração de presencial para virtual?</p> <p>11) O que facilitou o processo de migrar do presencial para o remoto?</p> <p>12) E atualmente quais são os principais desafios que estão sendo vivenciados?</p> <p>13) Em um contexto pós pandemia, você escolheria qual modelo de trabalho: presencial, remoto ou híbrido? Por quê?</p> <p>14) Quais seriam as sugestões que você daria para quem está migrando para o trabalho em equipe virtual</p>



	15) Gostaria de compartilhar mais algum ponto que você enxerga como relevante nesse processo e que não foi citado anteriormente?
--	--

Fonte: elaborado a partir dos objetivos do estudo e referencial teórico

Assim, foram foco as práticas, aprendizados e desafios que estão ocorrendo nessa transição imediata para o trabalho remoto, entendendo as diferentes perspectivas de líderes e de liderados. Também foram coletadas informações para entendimento de quais aspectos se modificaram nas organizações selecionadas a partir desse novo contexto, buscando alcançar o objetivo geral da pesquisa. As entrevistas foram desenvolvidas via plataforma virtual de videochamadas, como Google Meets ou Zoom, devido ao contexto de COVID-19, com duração média de 50 minutos. O período de realização da pesquisa foi de julho de 2021 à outubro de 2021.

A análise de dados se deu a partir da transcrição das entrevistas, buscando entender pontos em comum e convergir em conclusões acerca do estudo. Para que a análise fosse efetiva, foi necessário que ocorresse a leitura do material coletado, buscando identificar as ideias gerais, seguido do entendimento de recortes que fossem relevantes para o objetivo da pesquisa e, por fim, a categorização dos elementos com suas devidas conclusões.

A partir da análise dos dados coletados por entrevista foi possível identificar as seguintes macro categorias, definidas previamente a partir da literatura e objetivos do estudo, e micro categorias de análise, que emergiram a partir dos dados coletados, considerando a frequência de menções ao longo das entrevistas em profundidade, e que serão detalhadas no próximo capítulo.

Quadro 6 – Macro e Micro categorias de Análise

<b>Macro Categorias</b>	<b>Micro Categorias</b>
<b>a) Papel da Liderança de Equipes Virtuais (gestão e liderança)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceito de gestão e liderança</li> <li>• Atividades dos líderes junto às equipes</li> <li>• Comunicação</li> <li>• Confiança</li> </ul>
<b>b) Transição Trabalho Híbrido para Remoto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptabilidade dos líderes</li> <li>• Trabalho remoto e o isolamento social</li> <li>• Bem-estar do time</li> </ul>
<b>c) Aspectos que facilitam a liderança de equipes virtuais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura virtual e física</li> <li>• A simplificação da rotina</li> </ul>
<b>d) Aspectos que dificultam a liderança de equipes virtuais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobrecarga</li> <li>• Relação e conexão entre as pessoas</li> </ul>

Fonte: dados coletados pela autora

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta a análise dos resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas, organizado em macro e micro categorias que emergiram a partir do campo e citadas no capítulo anterior.

### 4.1 PAPEL DA LIDERANÇA DE EQUIPES VIRTUAIS

A compreensão do papel da liderança de equipes virtuais é o ponto de partida para outras análises acerca do estudo. Dessa forma, as respostas foram divididas em quatro micro categorias: conceitos de gestão de liderança, atividades dos líderes junto às equipes, comunicação e confiança.

#### 4.1.1 Conceitos de Gestão e Liderança

Quando questionados sobre o qual o significado de liderança, três dos quatro líderes entrevistados trouxeram que liderar se relaciona com influência. Segundo E1 - Liderança, “Liderar é um ato de influência, e liderar de forma consciente é entender como a gente exerce essa influência de forma positiva”. Complementar a esse relato, E2 - Liderança expôs que:

Você sempre pode exercer liderança e eu acho que essa é uma das grandes chaves das organizações. Quanto mais a gente percebe que a gente pode empoderar as pessoas, que elas têm o espaço para exercer uma influência positiva no meio onde elas estão, mais a gente consegue destravar o potencial de resultado. Então para mim liderar é isso, exercer influência, independente do cargo, da posição, do papel que você está. (E2 - Liderança)

Os conceitos de liderança comentados por E1 - Liderança e E2 - Liderança se conectam com o mencionado por Lee (2014), que se refere à liderança como “a capacidade de influenciar um grupo para a realização de metas”. A definição vai para além da liderança, contemplando também a gestão do trabalho virtual, quando aplicada no contexto do dia a dia. Lee (2014), afirma que o papel da gestão de projetos virtuais é “mover a equipe em direção ao sucesso”. E1 - Liderança traz em sua fala uma visão semelhante:

Gerir o trabalho remoto é gerir as pessoas. Gerir o trabalho remoto é gerir a performance e os resultados. [...] enfim, um termo mais genérico e num nível mais estratégico é gerir essa essa visão do negócio, da estratégia como um todo que deixa mais as metas. (E1 - Liderança)

Na perspectiva trazida por E4 - Liderança, a liderança, contemplando a gestão de equipes virtuais, possui um papel voltado à gestão de pessoas e a dar direcionamentos:

Eu acho que trazer contexto e objetivos pras pessoas do que tem que fazer, de para onde estamos indo e por que dar suporte, estar sempre acompanhando se eles estão precisando de algo e ser facilitador das relações são três coisas indelegáveis para o gestor do trabalho remoto. [...] É óbvio que definir objetivos e dar contexto às pessoas é relevante para qualquer gestor, mas eu acho que no trabalho remoto o peso tende a ser maior. (E4 - Liderança)

Para o entrevistado E3 - Liderança, o alinhamento de objetivos é importante, entretanto na gestão da equipe virtual, a proximidade do acompanhamento varia conforme a necessidade de cada equipe:

A gestão do trabalho remoto não é uma gestão tão próxima da pessoa liderada, de estar acompanhando de perto o que ela está fazendo, mas sim de ter um alinhamento de informação entre o que deve ser feito e o que está sendo feito com a frequência que o negócio precisa. (E3 - Liderança)

Segundo Lee (2014), uma das habilidades do gerenciamento virtual é auxiliar os membros da equipe a trabalhar de forma independente e o estilo de liderança acaba se tornando mais diretivo, com habilidade de trazer clareza sobre responsabilidades, funções e processos, o que converge com as falas dos entrevistados E3 - Liderança e E4 - Liderança. Na percepção dos entrevistados, esses conceitos são traduzidos na prática com processos e rituais bem estabelecidos, conforme aborda-se no próximo tópico.

#### **4.1.2 Atividades dos líderes junto às equipes**

No contexto de equipes virtuais, os momentos com o time são criados através de rituais, pois a rotina é realizada de forma individual, como pode ser conferido pela fala de E4 - Liderança:

Para mim é muito importante que este momento de sentar com as pessoas do time, faço reunião semanal, entender o está dando problema, como é que

eu posso fazer para ajudar, a tirar esses obstáculos, é muito legal porque como eu não to tão por dentro do trabalho das pessoas, ao menos que elas me falem por que as coisas não estão avançando, eu não vou saber. (E4 - Liderança)

Outra atividade muito citada por todos os líderes entrevistados é o ritual que eles denominam de 1-1, que se refere a reuniões individuais com cada liderado, com objetivo de ter um diálogo mais profundo, um acompanhamento e uma proximidade com o colaborador. E1 - Liderança comenta:

Então não sei dizer como era antes, mas eu chutaria que tem uma prática que eu comecei a implementar mais e cada vez agora mais de uma forma organizada cadenciadas são as 1-1, então essas individuais com as pessoas do time para poder acompanhar um pouquinho mais de perto. (E1 - Liderança)

E4 - Liderança também comenta sobre o ritual colocando-o de forma frequente na sua rotina:

Acho que o outro elemento da minha rotina que é muito frequente, faço muito 1-1 com as pessoas, eu faço pelo menos quinzenalmente com o time inteiro. E eu acho que isso é uma parada muito legal assim para servir, e como eu falei, de suporte emocional, direcionamento, feedback e desenvolver as pessoas e tudo mais. (E4 - Liderança)

Além disso, a criação de artefatos que auxiliem a equipe na sua execução são pontos muito úteis, pois potencializam a construção da cultura desejada da organização:

Então, eu acho que o líder para trabalhar remotamente, ele precisa muito entender a função dos artefatos e dos processos no dia a dia das pessoas. [...] Ele tem que ter um pouco mais da capacidade de criar processos, rituais e artefatos que vão criar os comportamentos que ele gostaria de ver. Por exemplo, a gente fala dessa máxima de que a liderança é exemplo e tudo mais... ela é, mas eu acho que, por exemplo, o exemplo no trabalho remoto é menos relevante. A gente nem está vendo tanto as pessoas, não está vendo ela chegando mais cedo, saindo mais tarde, então muito da interação que a pessoa vai ter com a organização ou com a cultura vai vir justamente da interação dela com processos, com ferramentas, rituais. Então tem uma visão consciente disso é muito relevante. (E4 - Liderança)

Conectando essa necessidade ao contexto de pandemia, houve a intensificação de conflitos. Isso ocorre devida quantidade de mudanças implementadas em um cenário de incerteza e a liderança, além de auxiliar no

desempenho das equipes, também precisou dar apoio às pessoas nas mais diversas dimensões (WERNECK, 2020). E1 - Liderança cita:

O que eu tive que implementar de forma mais próxima mesmo foi separar um espaço na agenda bom para gerir conflitos das mais diversas naturezas. Desde o ano passado, conflitos maiores e menores, do próprio contexto que a gente estava vivendo, como lidar com todas essas incertezas, como garantir um alinhamento com o time. (E1 - Liderança)

Ao mesmo tempo, com o acúmulo de tarefas, foram ressaltados pontos de descentralização de atividades, para dar conta de cumprir com suas funções e de ter uma rotina mais saudável consigo mesmo e com o próprio time. Os entrevistados comentam acerca da necessidade de um olhar de liderança que ensina:

Como liderança, o meu desafio desse ano veio muito forte no lado de tentar cada vez mais descentralizar. E aí agora eu estou muito nesse lugar, de como é que a organização consegue ser menos dependente de mim nas vendas. Então como é que aos poucos eu consigo ir fazendo com que mais pessoas passem a ocupar esse espaço. (E2 - Liderança)

Como uma forma de aumentar a disponibilidade da liderança, Lee (2014) traz o conceito de liderança por meio do empoderamento, que se traduz em uma liderança que possui a característica de dar incentivo aos membros para que tomem decisões, resolvam problemas e ajam de forma autônoma. Em um contexto virtual, a autora afirma que esse tipo de liderança deve gerar esses comportamentos aumentando a quantidade e detalhe de informações compartilhadas com funcionários, conforme trecho a seguir:

Destacando esses comportamentos culturais organizacionais, a disponibilidade de liderança por meio do empoderamento da equipe virtual pode aumentar. O *e-leader* pode fazer isso aumentando a quantidade de detalhe das informações compartilhadas com os funcionários. Fornecendo estatísticas, gráficos e bancos de dados que dão aos funcionários acesso aberto às informações da empresa. Reunir-se regularmente com os funcionários sobre questões de negócios, responder a perguntas e treinar funcionários para aumentar a participação na melhoria organizacional pode capacitar os funcionários a se autogerenciarem. (LEE, 2014, p.20)

E4 - Liderança cita em sua entrevista uma perspectiva que se aproxima da definição de liderança pelo empoderamento proposta por Lee (2014):

Eu acho que você tem que ser uma liderança muito pedagógica assim. Novamente, as pessoas tendem a ter menos contexto, elas sabem menos o que está acontecendo, têm menos papel colado na parede, têm menos mesas, recado no elevador, têm menos bate papo no cafezinho. Então as pessoas têm muito menos contexto, a menos que você enquanto líder seja capaz de construir esse contexto, de dar esse contexto para as pessoas, de chamar para conversar, para falar o que tá rolando, de criar mecanismos, de criar um portal que as pessoas vão acessar. As pessoas tendem a se tornar cada vez mais bitoladas, cada vez mais isoladas do dia a dia delas. Então eu acho que gerar contexto é importante para caramba, você ser um líder ser mais pedagógico mesmo, puxar as pessoas, ensinar para elas. [...] Então isso que gasta muito tempo da minha semana, todo dia tem call com alguém ou para ensinar alguma coisa, para trazer contexto, para falar porque as coisas são do jeito que elas são. (E4 - Liderança)

Para que isso funcione, os líderes devem desenvolver acordos, diretrizes e rotinas habituais para a equipe, gerando maior satisfação das pessoas com o seu trabalho (LEE, 2014).

#### 4.1.3 Comunicação

Um fator muito citado como relevante no papel da liderança é a comunicação, conectada à transparência. A necessidade de maior contexto trazido pelas lideranças é citada com ênfase. E6 - Colaboradora, na posição de liderada, cita que:

Se não tiver isso, você não consegue se conectar com o time, então transparência para mim é fundamental. E comunicação, eu acho que esses para mim são essenciais em uma liderança nesse contexto. E aí tem todo o resto que eu acho que é uma coisa natural do ser humano: ter empatia, acolhimento, entender que a outra pessoa é ser humano então está passível de erro também. Mas se eu sinto que no virtual ainda que você não está vendo, você não está no contexto. Se você não consegue trazer essa transparência pode ir para um lugar muito ruim muito ruim mesmo porque fica o dito pelo não dito. A minha percepção que eu acho que é e às vezes nem é aquilo. (E6 - Colaboradora)

Segundo Werneck (2020), a comunicação virtual facilmente pode levar a conflitos, por ocorrer algum mal-entendido entre as partes. De forma complementar, E1 - Liderança traz a necessidade de alinhamento, que aumentou pela chegada da pandemia, por diversas mudanças que ocorreram:

Dentro dessa linha eu diria que eu passei a fazer mais momentos de alinhamento, mas isso foi mais este ano na verdade, não tanto ano passado. Momentos de alinhamento nas reuniões operacionais que a gente tem com o time para poder falar sobre o contexto que a gente está, tanto financeiro, alguma mensagem importante para poder tirar dúvidas, enfim. (E1 - Liderança)

A comunicação virtual, quando bem realizada, pode fortalecer a confiança dentro da equipe e eliminar sentimentos de isolamento para algumas pessoas da organização. Para isso, as informações precisam estar claras e objetivas (LEE, 2014). E7 - Colaboradora reforça o ponto de vista referente à importância da comunicação e transparência, entretanto, acredita que pode ser realizada por outras pessoas da equipe, além da liderança:

Sobre líderes: a segunda coisa seria uma comunicação transparente e de preferência mais assíncrona. Então ter uma comunicação muito frequente com o time, trazer o que está acontecendo de forma assíncrona de preferência e não necessariamente sendo por ela (a liderança) como é o caso daqui, não é feita exatamente pela CEO, ela influencia de alguma forma, mas é feita por mim, pelo farol, então o time está sempre alinhado de alguma forma no que está acontecendo. Ter transparência com o time como um todo e alinhar tudo o que está acontecendo. (E7- Colaboradora)

A preferência por informações serem comunicadas no formato assíncrono também foi citada por E8 - Colaboradora:

Eu diria “invista no assíncrono”, porque nem tudo precisa ser uma reunião, assim, como que a gente desenvolve o nosso escritório virtual, as plataformas para que nem tudo precise de uma reunião, para tomar decisões de forma mais ágil. (E8 – Colaboradora)

Para E6 - Colaboradora, para que o formato assíncrono ocorra bem, é necessário que acordos estejam claros entre os membros das equipes, respeitando os limites de cada um:

Acho que ter acordos bem estabelecidos com o time é importante. Se você quiser trabalhar às duas da manhã tudo bem, mas não espere que eu vá te responder no primeiro horário do dia, no dia seguinte, porque não estava nos meus planejamentos lá com você ou falar com você. Eu tenho um planejamento da semana. (E6 - Colaboradora)

Para Afflerbach (2020), os meios assíncronos de informação são recomendados para a transmissão de informações e isso permite que os receptores possam acessar à mensagem e processar no seu próprio ritmo e quando desejarem. Em contraponto, a utilização dessa forma de comunicação dá maior margem para interpretações distorcidas e atraso. No caso de momentos que visam um entendimento comum e coletivo, a comunicação síncrona se torna mais indicada.

#### 4.1.4 Confiança

A maioria dos entrevistados citou, em algum momento de suas entrevistas, a importância da confiança como atributo fundamental de uma liderança remota. Segundo Afflerbach (2020), a confiança é muito importante no contexto organizacional, e quando aplicada no contexto virtual, ela se torna ainda mais relevante, ao mesmo tempo que mais difícil de construir e manter. Isso ocorre pelos indivíduos não trabalharem em um formato que permite uma rotina conjunta, de troca presencial, conforme a citação de E4 - Liderança:

Você tem que ter um bom nível de coragem e confiança nas pessoas, para trabalhar você tem que estar ciente que não vai controlar a vida de todo mundo. Você não vai conseguir saber o que está todo mundo fazendo a todo momento, saber isso é muito importante, você precisa ter a capacidade de confiar nas pessoas, de ver que está tudo bem não saber o que a pessoa está fazendo durante a semana, de começar a semana e saber que as coisas estão avançando e está tudo bem. Então acho que confiança é uma característica muito importante. (E4 - Liderança)

A ausência de contato presencial cria um contexto em que as pessoas não conseguem acompanhar de perto o que está sendo executado, logo, tentar gerenciar utilizando o controle como característica não se torna viável (LEE, 2014). E2, na posição de líder, comenta sobre:

Hmm, gerir o trabalho remoto. Eu entendo que você não tem controle. Basicamente, se você entra numa lógica de comando e controle, você está completamente perdido. É muito mais exercer confiança absoluta nas pessoas e estabelecer combinados bem feitos. A partir disso, caso os combinados não sejam cumpridos, como é que você consegue trazer feedback para que as pessoas possam crescer e aprender com isso e entregar no futuro. (E2 - Liderança)

Um dos principais comportamentos que gera a confiança é a comunicação clara e aberta e um dos principais que mantêm a confiança é o cumprimento consistente de compromissos (LEE, 2014; ZOFI, 2011). A visão de E5 - Colaborador, como liderado, se conecta com e complementa a de E2 - Liderança, citando também a importância de um comprometimento mútuo na equipe:

Falando de ambiente remoto, desde que a gente começou no ambiente remoto, desde que eu entrei, as primeiras instruções eram muito mais a nível de informação, de *mindset*, de “a gente realmente não vai te controlar”. Aqui



a gente confia que todos somos adultos e que aquilo que a gente combinar todo mundo vai fazer. Então eu acho que esse ambiente de segurança é uma coisa legal que o grupo já proporcionava desde o início né, no nosso contexto remoto. (E5 - Colaborador)

A partir do momento em que os acordos se cumprem, a confiança começa a se estabelecer, dando espaço para a flexibilidade que o trabalho remoto propõe:

E confiança na verdade né, esse é um ponto chave, a confiança, porque não jeito, você não tá na casa da pessoa, não vai ter como saber. E na verdade assim, mesmo que você estivesse na casa da pessoa, acho que é a beleza também do trabalho remoto: é justamente você conseguir ter essa flexibilidade. (E7 - Colaboradora)

Com a confiança construída, as equipes passam a colocar o foco nas entregas e não no horário em que realiza o trabalho. E5 - Colaborador comenta:

Eu acho que de fato essa cultura. Ela é muito vivida, por um lado assim, a liberdade de respeitar as opiniões e nesse sentido as decisões que cada um toma conta. Por exemplo, se eu coloco alguma coisa pessoal no meio da minha agenda, que é parte do meu ritual de autocuidado, ninguém vem me questionar sobre isso. Ninguém vai chegar lá apontar a minha agenda e falar “você deveria estar trabalhando né”. (E5 - Colaborador)

Segundo Afflerbach (2020), quando a confiança está fortalecida na organização, a cooperação entre a equipe aumenta, e isso melhora a disposição dos membros para a realização de um trabalho mais efetivo, o que corrobora com a visão trazida por E5 - Colaborador e E7 - Colaboradora.

## 4.2 MIGRAÇÃO DO MODELO HÍBRIDO PARA O REMOTO

A organização analisada já trabalhava em modelo híbrido (parte presencial e parte *home office*) antes do contexto pandêmico, o que por um lado facilitou o processo de migração para o modelo totalmente remoto, entretanto trouxe desafios como qualquer outra organização. Para a melhor compreensão dos desafios e necessidades dessa migração, essa seção será dividida nas seguintes micro categorias: adaptabilidade dos líderes, trabalho remoto e isolamento social e bem-estar do time.

### 4.2.1 Adaptabilidade dos líderes

A mudança do modelo híbrido para remoto ocorreu devido à chegada da COVID-19 no país e exigiu uma rápida adaptação não só na forma de execução, mas também no que já estava planejado, conforme trouxe E4 - Liderança:

Cara, eu acho que a primeira coisa que aconteceu é que do dia pra noite nosso planejamento estratégico foi pro saco, né, nada do que estava ali fazia muito sentido. Então eu acho que primeira reação foi esse foi choque e não só choque em relação a todos os aspectos humanos ou sanitários, mas também do nosso planejamento que não funcionava mais. E ao mesmo tempo, eu acho que teve uma demanda muito grande para a gente falar o que ia acontecer. [...] Não ia dar tempo, no começo da pandemia não é como se eu pudesse pegar tudo e falar “vamos parar tudo e esperar três semanas para refazer tudo que a gente fez.” Então eu acho que foi um momento de correção de rota e de tomada de decisão e redirecionamento que foi muito rápida. (E4 – Liderança)

Essa realidade se conecta com a relatada pela entrevistada E1 - Liderança:

A gente ia fazer o planejamento estratégico mais a longo prazo, com uma outra visão. Aí a gente consentiu que ia fazer desse jeito, mas a gente teve que adaptar, porque a gente viu que ainda não ia dar para fazer presencial, que a gente ainda estava num momento mais de organizar a casa, sustentar alguns pontos, lidar com alguns desafios financeiros. (E1 – Liderança)

Atualmente, esse cenário vivenciado é visto como um aprendizado. O entrevistado E3 - Liderança cita que “teve um principal aprendizado que foi essa gestão de crise, então lidar com cenários mais caóticos, assim, poder responder rápido às questões.” Lee (2014) traz o conceito de agilidade extrema em seus estudos, que se refere à capacidade das lideranças de lidar com a mudança de forma ágil e eficaz. Essa agilidade é necessária em ambientes adaptativos, que não seguem regras racionais e estruturadas, e que, muitas vezes exigem diferentes estratégias advindas das lideranças. No século 21, essa habilidade é crucial para o líder virtual. Pode-se notar, que no contexto pandêmico, a agilidade extrema foi necessária para que as lideranças pudessem reagir a todos acontecimentos.

A partir desse contexto, pode-se perceber a necessidade das lideranças de, além de lidar com a incerteza, também desenvolver características voltadas à forma de lidar com as equipes, conforme cita E1- Liderança:

Ao mesmo tempo que a maior parte do sistema mudou completamente, então você não pode achar que você vai colocar mesmo os mesmos ingredientes e vai ser exatamente aquela mesma receita que não vai, as condições vão ser diferentes. Então essa... Isso exige dessa liderança também uma capacidade

de... Leitura de campo, de escuta, de uma percepção muito aguçada para entender o que está acontecendo. (E1 – Liderança)

Esse ponto se conecta com a visão de E8 - Colaboradora, na posição de liderada, sobre o assunto:

Eu valorizo muito a abertura e flexibilidade, a mentalidade ágil no sentido de como a gente pode resolver esse desafio de uma forma mais ágil que não necessariamente tem que haver uma reunião. A vulnerabilidade também bem presente que fizeram toda a diferença. (E8 – Colaboradora)

A capacidade de conciliar a agilidade e a humanidade fez muita diferença para os liderados, pois o novo cenário trouxe diversas incertezas e inseguranças não somente no contexto profissional, mas no pessoal. A crise desencadeada pelo COVID-19 afetou todas as esferas da vida das pessoas, indo muito além de um contexto profissional, tornando o desafio muito mais complexo.

#### **4.2.2 Trabalho remoto e o isolamento social**

Um ponto frequentemente citado pela maioria dos entrevistados é a diferença da realidade de trabalhar remotamente e trabalhar nesse formato em um contexto de isolamento social. E3 - Liderança afirma:

Eu acho que eu acho que é legal trazer que trabalho remoto é diferente de trabalho da pandemia. Acho que esse é uma conclusão muito importante assim, que, por eu ter vivido pelo menos dois anos em cada, no mercado e na pandemia, dá para contar muito bem a diferença, porque é uma experiência muito pior do que o trabalho remoto pode ser. (E3 - Liderança)

Da mesma forma, E7 - Colaboradora, que também possui experiência de trabalho remoto antes da pandemia, traz uma visão semelhante:

A gente não está vivenciando um home office normal, estamos vivenciando um isolamento social e ao mesmo tempo assim, como na minha época em que eu estava no trabalho remoto sem isolamento social, às vezes eu estava num bom café, eu já estava na casa de um amigo, às vezes eu estava fazendo em qualquer lugar menos na minha casa e conseguia trabalhar do mesmo jeito. (E7- Colaboradora)

Mesmo que já existisse uma familiaridade com a forma virtual de operar, o contexto de isolamento social trouxe necessidades que antes não eram existentes,

mas que só foram sendo compreendidas ao longo do caminho. E6 - Colaboradora comenta sobre o aprendizado na transição dos modelos:

Não teve preparação, porque a gente parte da premissa de que isso era normal pra gente, só que não era normal, porque a gente sempre teve nesse modelo, mas o cliente ou a cliente não. Então acho que teve uma falsa ilusão de que não vai mudar muito do que a gente faz. (E6 – Colaboradora)

O isolamento social traz consigo a falta de liberdade e, conectado à pandemia, questões emocionais e sociais que vão além do ambiente de trabalho. Werneck (2020) cita dificuldades que surgiram nesse contexto, como o aumento do estresse pela utilização intensa da tecnologia, dificuldade do cumprimento da rotina, a ausência de separação dos interesses pessoais e profissionais que gera uma cobrança excessiva por produtividade, gerando exaustão. E8 - Colaboradora cita a necessidade de compreensão de que o contexto vivido não representa o ambiente remoto em sua totalidade:

Então o tempo todo estava tentando bater na tecla de que não dá para a gente considerar que é um ambiente de trabalho remoto dentro das condições normais de temperatura e pressão. Existem vários fatores envolvidos na situação política e social do Brasil, situação sanitária do mundo, então várias questões ficaram mais visíveis, mais presentes. (E8 – Colaboradora)

Esses pontos conectados potencializam um desafio que já era presente, mas que se fortaleceu com a pandemia: a saúde mental, que será mais detalhada no tópico a seguir.

#### **4.2.3 Bem-estar do time**

O bem-estar das pessoas passou a ser tema frequente nas organizações. Além da adaptação na forma de viver, o contexto de grande incerteza e instabilidade potencializou muitas emoções. Além da mudança física, foi necessária uma mudança psicológica e emocional das pessoas (WERNECK, 2020). O entrevistado E3 - Liderança relata:

Acho que um ponto importante também é o cansaço acumulado de pandemia que todas as pessoas vivem, inclusive quem está na organização, né. Então a gente falou muito sobre isso e a qualidade do bem-estar não conseguiu se manter tão boa durante o ano, não por falta de tentativa, mas muito por um contexto muito complicado, então todo o Brasil passando por essas questões, um medo muito grande, uma crise econômica, uma crise interna financeira e assim as pessoas isoladas sem poder sair. (E3 - Liderança)

Werneck (2020) cita que a saúde mental é um ponto que não pode deixar de ser levado em consideração no contexto de COVID-19. Isso porque a situação cria um clima de tensão, por pessoas estarem preocupadas com a saúde dos seus familiares, ao mesmo tempo que necessitam sustentar suas condições de trabalho. O cenário pode chegar a um nível de estresse alto, desencadeando em esgotamento mental, e, a longo prazo, em ansiedade e depressão. Para as organizações, como consequência, surge um desafio de gestão emocional que ficou mais presente na rotina, conforme trazido por E1 - Liderança:

Um desafio que nesse contexto fica muito vivo é um desafio de gestão emocional. De todos os tipos desde inteligência e consciência emocional minha até gestão emocional com o time, de ajudar as pessoas a terem essa mesma consciência emocional, a gerirem as suas próprias emoções. (E1 – Liderança)

Conectado à visão de E1 - Liderança, Borges e Gondim (2020) citam a importância do conceito de regulação emocional em seus estudos, conforme trecho a seguir:

A regulação emocional se insere em um processo denominado de autorregulação que envolve o pensamento, a emoção e a ação. [...] Regular uma emoção significa tentar alterar, de alguma forma, qual emoção sentir, quando, de que modo e com que intensidade senti-la. Certamente não é tarefa fácil, porque estamos mais preparados para reagir impulsivamente às perturbações do que tolerar sentimentos que nos incomodam. Temos pouca tolerância a emoções e sentimentos, como medo, ansiedade, angústia, tristeza, raiva e nojo. Queremos nos livrar logo deles. (BORGES, GONDIM, 2020, p. 42)

Segundo as autoras, um dos maiores desafios da pandemia para quem está trabalhando de casa é admitir que a reação não é somente em relação ao *home office*, mas a todas as condições que estão sendo vivenciadas no momento. Pela incerteza de quanto tempo o *home office* durará, muitas emoções indesejáveis se atenuam, aumentando a necessidade de autoconhecimento para regular suas próprias emoções.

Do ponto de vista dos entrevistados, o cuidado com o bem-estar do time já fazia parte da rotina, mas ganhou ênfase nesse período por ser uma necessidade muito presente. A entrevistada E7 - Colaboradora, atuante em recursos humanos, relata:

Então nesse último ano, coisas que eu senti foi isso das estruturas, de ser tudo remoto né, absolutamente tudo remoto, uma coisa que eu senti também foi, é a gente olhou um pouco mais também para bem-estar do time. Então

desde quando eu entrei eu vejo que a gente tem acompanhado um pouco mais próximo o bem-estar do time. (E7 - Colaboradora)

Segundo os entrevistados, começou a ser analisadas de forma mais próxima a pesquisa de clima realizada mensalmente, para compreender sobre o bem-estar do time. A partir disso, foi implementado um novo rito, chamado de Reunião Emocional, que tem como objetivo ser um encontro para trabalhar a questão emocional do time. Do ponto de vista da liderança, esse olhar atento às emoções do time passou a fazer parte do seu papel. E4 - Liderança relata:

Mas foi muito legal entender muito mais ativamente o papel do líder e com suporte emocional para as pessoas, principalmente quando começou a pandemia, que as pessoas não faziam ideia do que ia acontecer assim, se a gente ia fechar. Sabe que foi uma situação difícil e encontrar esse papel de regulador da galera foi também relevante e um aprendizado muito muito bom e muito muito útil. (E4 - Liderança)

Em contraponto, mesmo que exista a necessidade da organização de olhar para o cuidado e bem-estar do time, a entrevistada E1 - Liderança afirma um aprendizado que teve ao longo do ano por estar em uma posição de liderança, para estabelecer limites para o seu próprio bem-estar:

Eu acho que nesse ponto de liderança, um ponto que foi muito chave, eu acredito que ainda é um eterno aprendizado e que ele até apareceu de forma mais explícita mais recentemente é de não assumir responsabilidade pelos sentimentos que não são meus, então acho que nesse contexto de pandemia naturalmente veio um turbilhão de emoções, de sentimentos e que a gente vivenciou, seja pela pandemia, seja por esses conflitos que aconteceram, pelas mudanças, pela instabilidade e, obviamente, em um papel de liderança você é responsável por muitas coisas, mas acho que também é importante entender o limite de até onde você é responsável pelas coisas, para também não se responsabilizar por algumas coisas que não são a sua responsabilidade, porque senão é de enlouquecer e sobrecarregar qualquer ser humano eu diria. (E1 - Liderança)

Complementando esse ponto, outra liderança, E2 - Liderança, cita a importância de estabelecer limites:

Então começar a colocar limite, estabelecer condições para o seu bem estar é fundamental para que a gente possa de fato poder entregar no longo prazo, às vezes a gente consegue cobrir alguns buracos, mas no longo prazo a gente acaba se quebrando. (E2 - Liderança)

Do ponto de vista de uma liderada, E6 - Colaboradora, as lideranças se dedicam a amparar os membros do time, mas não há quem os ampare:

Acho que é um ponto muito importante do quanto a liderança pode e deve ser vulnerável assim. Eu sei que isso já está ficando bem clichê, mas eu não sinto que na aqui teve um lugar de acolhimento e apoio às coordenações assim. (E6 - Colaboradora)

O desafio é coletivo e essa responsabilidade pode ser compartilhada para que não gere sobrecarga somente nos líderes, considerando ainda o contexto delicado em que todos estão inseridos. Surge, dessa forma, a necessidade de mais humanidade e união, conforme trazido por E8 – Colaboradora:

Então isso exigiu que a gente fosse mais humano, mais aberto e isso até em algum grau favoreceu a conexão do time. [...] Eu sinto que eu, por exemplo, e as pessoas também que estão comigo conseguiram praticar muito mais o que a gente chama de integralidade. Então, se a gente, no espaço de trabalho, uma vez que eu lembro que a gente comentava muito, porque está tudo tão pesado e difícil lá fora, vamos fazer com que realmente quando a gente esteja junto, sejam momentos prazerosos. (E8 – Colaboradora)

E8 - Colaboradora também conecta com a realidade remota, dando ênfase à importância da humanidade, trazendo que “de fato a gente está se tornando cada vez mais remoto, mais digitais no nosso dia a dia. Mas nós necessitamos cada vez mais de humanidade.”

O bem-estar psicológico se refere à capacidade das pessoas enfrentarem os desafios das suas vidas. Isso envolve alguns fatores, que podem ser classificados em seis dimensões que são: (1) autoaceitação; (2) relações positivas com os outros; (3) autonomia; (4) controle do ambiente; (5) propósito de vida; e (6) crescimento pessoal (RYFF, KEYES, 1995; STICCA et. al, 2020). Pode-se analisar, pelas falas dos entrevistados, que muitos desses fatores ficaram abalados com a chegada da pandemia, principalmente no que se refere ao controle do ambiente, com a grande incerteza do contexto, afetando seu bem-estar. Outro ponto presente também é a busca por relações positivas para amenizar as emoções, conforme citado pelo E8 - Colaboradora.

Não há respostas absolutas para a melhor forma de lidar com o bem-estar no contexto de crise sanitária, entretanto é essencial o questionamento para que sejam identificadas fontes de incômodo e sejam criadas possíveis soluções conforme cada contexto (BORGES, GONDIM, 2020).

### 4.3 ASPECTOS QUE FACILITAM A LIDERANÇA DE EQUIPES VIRTUAIS

No estudo, também foram analisados aspectos que são facilitadores no contexto de liderança de equipes virtuais, apresentados da seguinte forma: estrutura virtual e física e simplificação da rotina.

#### 4.3.1 Estrutura virtual e física

Um dos aspectos que nitidamente facilitou a migração para o modelo totalmente remoto, foi a organização já possuir ferramentas que auxiliassem na execução. E8 - Colaboradora comenta:

Muito porque a empresa já tinha todo um repertório de ferramentas remotas né: um escritório virtual, uma plataforma de comunicação, uma plataforma de gestão e um time que estava descentralizado, então espalhado pelo Brasil, algumas pessoas até fora do Brasil, não foi tão dolorosa a transição. A dor veio muito pelo contexto de pandemia que mexeu muito em aspectos pessoais do time. (E8 - Colaboradora)

Entretanto, ainda assim, por ser um contexto específico, que exigiu execução integral no modelo remoto, se fez presente a necessidade de estruturas mais complexas.

Então eu acho que tem algumas coisas bem positivas no nosso ambiente remoto. Por outro lado, eu acho que esse excesso de liberdade às vezes deixa a gente sem um certo amparo, de uma maneira geral, assim de ajudar você a perceber a quantidade de coisas que você está envolvido. Às vezes, a falta de uma ferramenta, de um sistema mais estruturado para que a gente tome melhores decisões da nossa agenda. Percebo que quem nunca trabalhou desse jeito, entra e acaba tendo dificuldades maiores assim no gerenciamento do seu tempo. (E5 - Colaborador)

Do ponto de vista das lideranças, a construção das estruturas representa a existência da empresa, por não possuir um símbolo físico, como um escritório, por exemplo:

Não subestimar o poder das estruturas também, não esquecer de criar estruturas, processos, rituais, acordos, deixar isso bem explícito, tangibilizar as coisas, porque principalmente, acho que o principal desafio que existe quando você está gerindo uma equipe remota é que não tem um símbolo real, físico que mostra o que é a empresa, que o escritório ele serve (E1 - Liderança)



Além disso, também serve como facilitadores para a experiência de execução do time, auxiliando-os a cumprir com seus objetivos e dando direcionamentos mais claros sobre a sua execução (LEE, 2014). Essa questão prática, unida a questão relacional de liderança são essenciais:

Quando falo desse ponto do indivíduo e sobre conhecer a pessoa por trás da tela, é muito no sentido de empatia e geração de confiança e de escuta. Mas no sentido de ação, direção, para mim essa noção é muito mais estrutural. Então você ter bons ritos, bons processos e boas ferramentas, bem adaptadas ao time para que elas trabalhem para você, as ferramentas e os processos, e não que elas sejam impeditivos ou burocracias que vão desengajar o time. (E3 - Liderança)

A construção de boas estruturas, sejam de comunicação, sejam de execução, ritos ou reconhecimentos se tornam ainda mais relevantes para a motivação do time, pois auxiliam no desempenho das suas funções e nas relações. E4 - Liderança reforça a visão de relevância das estruturas:

É muito importante entender que o peso da estrutura dos processos, das ferramentas, para trabalhar remotamente é muito maior. Então eu acho que quando você trabalha remotamente, o peso da tecnologia é muito maior. Não é só sobre eficiência, apesar de ser uma parte importante disso sim. Também tem a ver com a capacidade de interação, com a qualidade de trabalho das pessoas (E4 - Liderança)

Além da estrutura virtual, a física também foi citada brevemente com algo relevante. Mesmo que o trabalho seja em *home office*, ter um bom equipamento e um local agradável para realizar seu trabalho auxilia muito na qualidade e bem-estar do colaborador. São comuns desafios como problemas na conectividade da internet ou não ter a infraestrutura necessária (LEE, 2014). E5 - Colaborador cita que “eu acredito que esse cuidado assim, para garantir que as pessoas tenham as ferramentas e suporte, estrutura necessária para fazer bem o trabalho delas. Acho que isso é um ponto sabe.” E7 - Colaboradora também comenta:

Acho que a primeira coisa é oferecer estrutura para as pessoas. Então pensando como uma pessoa especificamente, se ela tiver condições, e aí precisa entender, porque também tem uma responsabilização da organização, que também precisa se responsabilizar com isso, mas trazendo de um lugar só do indivíduo. Eu teria um olhar um pouco mais a fundo para esse lugar de estrutura física, ergonomia, porque isso faz muita diferença, a longo prazo faz muita diferença, um espaço para isso especificamente, não na mesa da sala, não no sofá, né, um espaço específico para isso acho que faz bastante sentido. (E7 - Colaboradora)

Mesmo que não exista um escritório físico da organização, ainda assim a estrutura física tem grande relevância para a qualidade de trabalho das pessoas. Pela falta de estrutura e pelo curto tempo de adaptação que ocorreu no contexto pandêmico, muitas pessoas tiveram problemas físicos decorrentes da inadequação do espaço e equipamentos (WERNECK, 2020). Aos entrevistados que já tinham o hábito de trabalhar de suas casas, esse fator facilitou pela estrutura já existir, entretanto aos que mantinham suas rotinas majoritariamente em viagens, tiveram que adaptar seus ambientes. E7 - Colaboradora compartilha sua experiência comentando que “então aprendizado teria sido lá naquela época no começo talvez eu teria me estruturado um pouco melhor [...] para que eu tivesse um pouco mais de concentração e espaço mesmo físico, ergonomia”.

#### 4.3.2 A simplificação da rotina

O trabalho em *home office* traz consigo facilidades, principalmente na questão relacionada ao uso do tempo. E7 - Colaboradora exemplifica:

Por exemplo, antes eu perdia muito tempo em trânsito, muito tempo assim tipo eu morava a uma hora do aeroporto, então em qualquer entrega presencial eu gastava no mínimo no mínimo três horas para chegar, eu sempre tinha que bloquear metade do meu dia só para fazer isso. Eu já tinha horários específicos, que sabia que o trânsito aqui iria estar um pouquinho menor e então eu tinha essa flexibilidade também no trabalho híbrido. Mas eu senti que eu tive muito mais facilidade. Eu chegava tinha uma entrega, beleza, eu consegui entrar com 15 minutos antes. (E7 – Colaboradora)

De forma complementar, além do trânsito que deixou de fazer parte da rotina, a redução de custos para as organizações também surgiu como algo relevante:

Antes não conseguia fazer reuniões sem deslocamento, que ocupa um grande tempo. [...] Então acho que tem várias coisas daí que são ganhos e não tem volta assim. A redução de custo que as organizações tiveram ao não fazer mais treinamento presencial é muito relevante. (E2 - Liderança)

Para os colaboradores, esse modelo completamente à distância trouxe mais liberdade e mais controle da rotina:

Eu acho que eu acho que agora trouxe muito mais liberdade de querendo ou não por mais que eu perdi antes um pouco. Quer dizer eu deslocava e eu

acabava ficando menos tempo sentado e mais focado em menos coisa agora e agora com mais coisas eu percebo que eu tenho mais controle da minha rotina do que antes porque antes às vezes eu pegava três quatro viagens de uma semana. (E5 - Colaborador)

Alguns dos grandes benefícios do trabalho em *home office* são a diminuição de deslocamentos, resultado em economia financeira para o trabalhador e para as empresas e mais horas livres dos colaboradores. Por estar em casa, há maior possibilidade de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e aumento da autonomia e flexibilidade (WERNECK, 2020). Um ponto que converge a todos os outros trazidos e que foi citado nas entrevistas é a liberdade que surge no contexto de poder trabalhar de qualquer lugar:

Ao mesmo tempo, eu reconheço que é muito bom poder estar em qualquer lugar do mundo trabalhando, entregando sabe. Então me dá uma flexibilidade, uma liberdade de ir para o mundo que eu não teria em outro lugar e em alguns momentos jogando no limite do presencial (E2 - Liderança)

Esse fator de diversidade geográfica enriquece a organização, por conseguir contratar pessoas de diferentes locais, diferentes culturas e aumentar sua possibilidade de contratação. E3 - Liderança, comentou de uma experiência na qual a localização deixou de ser requisito:

Até é engraçado, em um processo seletivo, na que (entrevistado menciona nome de novo colaborador) entrou, em nenhum momento a gente perguntou de onde ela era. Descobri que ela morava em Brasília depois, quando ela já tava dentro do time, na hora de entrar não era uma informação relevante. Foi curioso, porque depois a gente falou que foi estranho não ter perguntado, mas aquilo não fazia diferença na nossa forma hoje de operar. (E3 – Liderança)

Zakaria (2017) cita que uma das maiores vantagens de ter um time distribuído, independentemente da localização, é a diversidade cultural existente. Ao mesmo tempo que essa característica pode trazer desafios, como a divergência de visões e crenças, também potencializa a geração de ideias e a criação de estratégias inovadoras. Atuar com equipes virtuais pode ser uma grande estratégia para recrutar os melhores talentos, alavancando o potencial da empresa.

Além disso, como aspecto positivo, também foi citado pelos entrevistados a possibilidade de atender mais clientes e entregar mais projetos, visto o tempo que foi otimizado na execução:

Bom, acho que assim, esse tema tem uma luz e uma sombra. Mas a gente conseguiu atender mais clientes e entregar mais projetos. Projetos mais diferentes do que já estava acostumado, a gente teve muitas possibilidades de tentativas, de novos portfólios. (E3 - Liderança)

Esse ponto em específico foi frequentemente mencionado, entretanto em pontos de vista contrastantes, pois muitas vezes as demandas vieram acompanhadas de sobrecarga, categoria de análise que será aprofundada na subseção a seguir.

#### 4.4 ASPECTOS QUE DIFICULTAM A LIDERANÇA DE EQUIPES VIRTUAIS

Por fim, pode-se notar também aspectos que dificultaram o processo de liderança de equipes virtuais nesse contexto. Os dois principais pontos que surgiram nas respostas foram: relação e conexão entre as pessoas e a sobrecarga.

##### 4.4.1 Sobrecarga

Da mesma forma que a conexão entre as pessoas, a sobrecarga foi muito citada por todos entrevistados. Com a rotina ocorrendo em sua totalidade dentro de casa, houve uma considerável aceleração da execução. E7- Colaboradora relata que:

Uma outra coisa que eu acho que mudou muito também foi essa a necessidade de uma urgência, assim, como é que eu posso dizer, que por exemplo antes a gente fazia uma entrega com um cliente, uma entrega por dia ou assim por cliente. Hoje não. A gente tem gente que tem três entregas, três clientes no mesmo dia. Então eu acho que a coisa tá tipo assim “precisamos fazer mais com menos tempo”. (E7 – Colaboradora)

Como não há tempo de deslocamento envolvido na rotina, o tempo utilizado para isso anteriormente foi substituído por execução, conforme trazido por E6 - Colaboradora:

Eu acho que assim, no nosso contexto especificamente, eu acho que foi um momento bem denso, de sobrecarga. Quando a gente viaja no modelo híbrido, assim vou dar um exemplo mais prático, é humanamente impossível fazer uma facilitação de manhã em Minas Gerais e a tarde em Goiás. E isso acontece, então acho que teve muito esse lugar de surfar na onda de ‘tá, a gente não pode mais ir pro cliente, então vamos otimizar a agenda’. Só que essa otimização da agenda, acho que ainda não foi num lugar super saudável, porque é coisa simples até quando a gente faz uma entrega. (E6 – Colaboradora)

## E2 - Liderança compartilha do mesmo ponto de vista:

E daí de uma hora para outra a gente está com 500 caixinhas ao mesmo tempo que a gente tem que fazer rodar e no online só aumenta, que você acaba uma reunião já entra em outra automaticamente, sem ter um espaço de trânsito ou de locomoção para poder chegar na reunião seguinte. (E2 – Liderança)

O relato de E2 - Liderança articula-se com o conceito de multitarefas, que, segundo Afflerbach (2020), se traduz em realizar várias tarefas ao mesmo tempo e é algo comum no trabalho virtual. Entretanto, ressalta que há um risco forte de perda de foco dos indivíduos e pior qualidade de interação entre eles. Além disso, há teorias que trazem que ser multitarefa é, na verdade, trocar de tarefas constantemente, o que faz com que muito mais energia seja gasta. E5 - Colaborador, em sua fala, comenta sobre a diversidade de tarefas executadas no mesmo dia:

Até então você gasta meio período do dia, mas você tem um dia inteiro focado em uma coisa e eu vejo que hoje em dia você dá às vezes... eu dou dois workshops, às vezes um pela manhã e mais dois à tarde. E aí ainda estou respondendo coisas de vários outros projetos então essa troca de contexto ela aumentou muito. Tem sido bastante desafiador. Não é bom, mas ao mesmo tempo também teve ganho bom. (E5 – Colaborador)

Além da execução ficar mais acelerada para os colaboradores, foi observado pelos entrevistados uma maior sobrecarga das lideranças. Além do aumento de demandas, houve um custo de lidar com o contexto de crise:

Então acredito que as lideranças estão sobrecarregadas muito mais do que antes. Muito mais agora, estão tendo que lidar com muito mais coisas, muito mais questões do que antes desse contexto, porque além de elas lidarem com o fato de que elas estão no contexto pandêmico também, elas têm que dar apoio para o time que está no contexto pandêmico. (E7 - Colaboradora)

De forma semelhante, E6 - Colaboradora citou sobre a empatia sentida em relação aos líderes:

Eu acho que o meu olhar para foi muito mais de empatia. Eu não conseguia entender muito como é possível fazer tanta coisa, ela tem que fazer tanta coisa, sabe. Eu não acho que ela devia ficar fazendo a entrega do tanto que ela faz, para mim não faz sentido. Então acho que eu tive um olhar muito de empatia, porque eu sinto também que a gente não teve uma estruturação e não teve também um olhar sistêmico. Mas ela pegou isso no colo de ficar fazendo 1:1 e acolhendo. (E6 – Colaboradora)

Uma das grandes dificuldades nesse contexto é a imposição de limites e barreiras entre o tempo de trabalho e o tempo de lazer (MAROLLA et. al, 2020). Do ponto de vista das lideranças, esse ponto foi notado:

O segundo que também ainda é um aprendizado e espero estar aprendendo mais sobre, de priorização, de onde eu vou investir a minha energia e de como eu vou dar conta da minha agenda, porque ela foi insana. (E1 - Liderança)

Ocorreram menções sobre a capacidade produtiva aumentar, intensificando a possibilidade de novos negócios da organização. Entretanto, isso também tem um custo emocional atrelado, conforme trazido por E3 – Liderança quando cita que “a gente cresceu enquanto empresa, mas o custo emocional disso, somado ao contexto de pandemia foi muito grande, ainda é grande.” E6 - Colaboradora justifica esse ponto com sua fala:

Eu acho que independente disso a gente nunca teve uma boa estrutura e a relação que eu vejo com contexto pandêmico e não podemos deixar nada passar. Então como está nesse contexto de desafio econômico generalizado, tudo o que vem a gente quer pegar e aí a gente pega a qualquer custo e aí a gente não faz. Então a estrutura já era um problema e ela foi potencializada pelo fato de que a gente quer fazer tudo muito rápido sem pensar. (E6 – Colaboradora)

Como sugestão, surge a necessidade de maior estrutura para que a execução seja conduzida de forma mais leve e inteligente:

Então acho que falta muito suporte. Falta mais organização, faltam mais papéis para que a gente consiga trabalhar de uma maneira mais leve assim. Eu acho que por mais que o clima do time seja leve, a operação não é leve. Às vezes gerir essa quantidade de coisas não leve. (E5 - Colaborador)

Pelo modelo de trabalho depender de recursos tecnológicos, caso eles não estejam padronizados e levando em consideração todas as variáveis presentes, é comum que surjam problemas na produtividade dos colaboradores (MAROLLA et. al, 2020). Nesse caso, mesmo que seja por excesso de demanda, pode-se relacionar esse ponto a um problema de produtividade pela necessidade de processos estabelecidos que podem levar à uma execução mais inteligente e, conseqüentemente, à uma rotina mais leve.

#### 4.4.2 Relações e conexões entre as pessoas

A dificuldade de manter a conexão entre as pessoas emergiu de forma unânime entre os entrevistados. Mesmo tendo um modelo em parte remoto, anteriormente ocorriam reuniões presenciais, e a mudança para o completamente remoto afetou as relações, conforme relatado por E5 - Colaborador:

Então assim, quando começou a pandemia vi que a gente simplesmente manteve o lado online e acho que uma perda muito grande assim foi a falta de contato com as pessoas. Eu acho que isso pegou muito o time e senti que estava muito acostumado, sofri no início assim, porque uma vez ao mês a gente se encontrava, todo mundo junto (...) isso ajudava muito a criar o sentimento de união na equipe. (E5 – Colaborador)

Da mesma forma, E2 - Liderança comenta sobre o desafio ainda se fazer presente:

Internamente, eu acho que a gente tem o grande desafio, dado ainda o momento em que a gente está passando, cultural, complicado de conseguir gerar essa conexão mais profunda assim com a turma como um todo. Então a gente passou um ano muito difícil e o fato de a gente não ter reuniões presenciais, que a gente sempre tinha reuniões presenciais todo mês, todos os meses. (E2 – Liderança)

O desafio de conciliar a rotina com toda preocupação que a pandemia envolve, também influenciou nas relações, relatado por E5 - Colaborador:

Depois de alguns meses de trabalho, percebi que no início nem era essa a preocupação. A preocupação era pandemia, a saúde tua, dos teus pais, das pessoas perto de ti, então, então assim, a gente foi forçado a entrar no contexto no modo de segurança. Então isso foi o estresse, mas aos poucos eu fui percebendo um distanciamento muito grande das pessoas. Fui percebendo, assim, até hoje entrar várias pessoas da organização que eu nunca nem nunca vi pessoalmente, não sei a altura, e, assim, eu vejo que nós como time, a gente se distanciou muito. Essa falta de coisas informais para mim pegou muito. (E5 – Colaborador)

Um dos grandes motivos relatados pelos entrevistados, conectado à fala de E5 - Colaborador, é a ausência de espaços informais, que eram os principais pontos de conexão espontânea. E8 - Colaboradora cita:

A híbrida tinha um momento de respiro, de celebração entre o time que hoje no remoto existe, mas com intensidade bem diferente. Você vai fazer um happy hour com o time depois da entrega e o time não querer vai ficar na frente do computador. E daí. Antes de fazer a entrega, a gente ia para algum restaurante ou algum bar comemorar, por exemplo, e ficar junto. Longe da tela, né. Então alguns artefatos, alguns rituais assim, eles acabaram se perdendo. (E8 – Colaboradora)

É necessário que ações sejam realizadas de forma intencional para que a conexão e a comunicação informal entre as pessoas ocorram, justamente pela rotina não incluir momentos rotineiros que um modelo tradicional envolve, como por exemplo, uma pausa para um café que gera conexões espontâneas. (AFFLERBACH, 2020). E2 - Liderança comenta:

Então os tacos, trazer os Donuts, essas coisas foram ações implementadas pra gente lembrar um pouquinho da humanidade como um todo. Então acho que isso é uma ação interessante. A gente seguiu tendo nossas reuniões, nas nossas rotinas, mesmo que online para poder manter algum contato com o time. Mas apesar disso, não é a mesma coisa. Não é a mesma experiência. (E2 – Liderança)

Nesse contexto, a necessidade do olhar das lideranças para o cuidado com as pessoas se fortalece ainda mais. Um dos grandes desafios das lideranças no contexto de equipes virtuais é construir relacionamentos com os membros do time (LEE, 2014).

E3 - Liderança compartilha um pouco da sua experiência:

Então você precisa encontrar soluções, ferramentas e estratégias para... Você não consegue recriar esses cotidianos. Não tem como replicar, mas de alguma maneira você tem que estar próximo da equipe e ouvir, sentir, conhecer as dores, os desafios, estar presente de alguma maneira. Eu acho que a maior diferença é essa, para o líder é muito mais difícil você proporcionar essa atenção e esse cuidado no online, porque ele não é tão simples quanto você marcar um papo. Não é fácil, até hoje eu não sei direito como que eu fui puxando assim, ou puxar o começo de uma reunião ou final de uma reunião fora do script para ter algum tipo de interação um pouco mais real, mais verdadeira. (E3 – Liderança)

De forma semelhante, E4 - Liderança afirma que a liderança deve atuar ativamente para que as relações sejam construídas para além das tarefas cotidianas:

Tem uma terceira que eu acho que ela não está muito presente no trabalho de gestor presencial, mas no trabalho virtual sim que é, de certa forma, ser o curador das relações, um facilitador das relações entre as pessoas. Eu percebo isso muito da minha função. Se eu não botar a galera pra interagir, pra colaborar, para trocar, eu acho que as pessoas tendem a não fazer isso espontaneamente e, por consequência, tende a ter um time que é menos articulado, tende a ter uma cultura um pouco mais fraca, tende a ter aquela coisa de não colaborar tanto. (E4 – Liderança)

Por fim, E1 - Liderança compartilha sobre a importância de priorizar as relações na organização:



Não subestimar o valor que tem as pessoas se conectarem de verdade e ficar muito atento ou atenta a isso porque fazer uma reunião não significa que as pessoas estão se conectando, fazer uma reunião emocional não necessariamente significa que as pessoas estão se conectando. (E1 – Liderança)

Conectada à visão trazida por E1 - Liderança, Lee (2014) cita que é comum que os membros das equipes se isolem socialmente em um contexto virtual, e a liderança precisa estar atenta a quem tem mais tendência a se isolar, para que encontre uma maneira de conectá-lo com a equipe e construir um relacionamento. Quanto mais fortes forem as relações, mais fortalecida fica a cultura e, conseqüentemente, a potência da organização.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo é destinado à apresentação dos principais resultados obtidos a partir do desenvolvimento do estudo e sugestões de ações que possam ser realizadas a partir dele, assim como a contribuição dele para a academia.

O primeiro objetivo específico do estudo se refere a identificar e descrever as atividades de trabalho dos gestores junto às suas equipes virtuais. As respostas sobre a definição do papel da liderança e a consciência sobre a diferenciação entre o que seria liderar e o que seria gerir um time remoto demonstrou uma visão alinhada entre os entrevistados, auxiliando na identificação das atividades essenciais.

Os entrevistados convergiram na visão da importância de rituais bem estabelecidos acontecerem para melhor organização e conexão entre os times e líderes. Além disso, os líderes compreendem a importância de acompanhar o time, entretanto com uma premissa clara em consenso entre todos: toda relação parte de confiança, e isso reflete diretamente em um acompanhamento de atividades com mais autonomia e flexibilidade. Outro aspecto muito citado pela maioria dos entrevistados é a importância de uma comunicação muito clara advinda dos líderes e de processos que sustentem a coesão da equipe no contexto virtual.

O segundo objetivo buscou identificar como os líderes pesquisados enfrentaram a transição do modelo de trabalho híbrido para o totalmente remoto. Nesse aspecto, também houve convergência de percepções. Pelo contexto pandêmico, não houve tempo de preparo, e isso exigiu uma forte competência de adaptabilidade das lideranças, acompanhada de uma maior capacidade de gestão emocional.

Esse ponto se conecta diretamente com o terceiro objetivo da pesquisa, que buscou analisar quais aspectos do trabalho das equipes se modificaram a partir da implantação do *home office*. O segundo e terceiro objetivos da pesquisa convergiram em pontos muito semelhantes. Mesmo que já houvesse muita familiaridade com o contexto remoto pela parte dos entrevistados, o isolamento social trouxe um cenário até então atípico para a execução. Pôde-se notar que o impacto emocional independe do contexto que era vivido antes, pois a crise sanitária impactou todas as pessoas de diversas formas e é um fator essencial na análise. Isso desencadeia em uma grande necessidade de olhar para o bem-estar do time, pois interfere diretamente no

desempenho do colaborador, conectado também à capacidade das pessoas de lidarem com suas emoções em um contexto tão delicado e incerto.

Por fim, o último objetivo específico da pesquisa buscou identificar quais pontos foram obstáculos e facilitadores e sua repercussão na forma de gestão e liderança das equipes virtuais. Para os entrevistados, um ponto citado pela maioria é que em um ambiente remoto, a necessidade de estrutura aumenta. E um grande facilitador foi a organização já possuir a base estrutural para que o básico da execução ocorresse de forma organizada. Além disso, a simplificação da rotina auxiliou para melhor execução, por não possuir outros compromissos que exigissem deslocamento, por exemplo.

Entretanto, ao mesmo tempo, há obstáculos muito presentes por uma maior carga horária de trabalho e na dificuldade de construir relações e manter a conexão entre as pessoas, o que gerou distanciamento entre os colaboradores da organização, enfraquecendo a cultura. Pode-se concluir que o que pode ser facilitador, também pode ser obstáculo dependendo da forma como é aplicado na prática, e essa consciência é muito relevante para o desempenho da empresa como um todo. Além disso, ao mesmo tempo que as lideranças precisam encontrar mecanismos para auxiliar nos pontos de dificuldade, os colaboradores trouxeram uma visão muito presente de responsabilidade compartilhada, reforçando que as dificuldades relacionadas a bem-estar, relacionamentos e sobrecarga são responsabilidade de todos.

Percebe-se, assim, que mesmo que se trate de uma empresa de consultoria, que possui como um dos seus serviços o diagnóstico de outras empresas e mapeamento de dores de outras empresas, ainda assim não é possível pressupor que ela tenha menos dificuldades comuns a todos. A adaptação só se tornou mais fácil por já possuírem uma cultura remota, entretanto os outros desafios se conectam com os que surgem em outras organizações, como readaptar a estratégia em um momento de incerteza, conciliando isso com o cuidado com as equipes e suas relações.

Com isso, pode-se concluir que o objetivo geral do estudo de analisar como se estabelecem as relações entre líder e liderado em contexto de *home office* foi alcançado, surgindo diferentes perspectivas, dada a complexidade do modelo à distância em meio à pandemia.

## 5.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Esse estudo contribui para a organização ter maior visibilidade sobre seus pontos fortes e de desenvolvimento frente a um cenário tão incerto. Pelos entrevistados já possuírem uma cultura remota, alguns pontos relevantes se tornam inerentes na execução virtual, podendo gerar pontos cegos no estudo, o que pode ser um limitador. Além disso, a pesquisa ter sido realizada com somente uma organização também pode limitar a amplitude de visões de outras culturas organizacionais.

Por isso, sugere-se que seja ampliado esse estudo com diferentes organizações, para diversificar as realidades e insumos e reafirmar o que já está convergente na presente pesquisa. O estudo poderá ser realizado com organizações de diferentes portes, tendo como premissa a diversidade de tamanhos e níveis de liderança, contribuindo para análise com diferentes perspectivas.

Outra sugestão é o aprofundamento da pesquisa atual nos temas de produtividade no trabalho remoto, visto que a sobrecarga é uma dor muito presente e que foi desencadeada por algo atual, que é o contexto pandêmico e que ainda está em constante análise pela academia. Conectado a esse ponto, a temática de gestão emocional e relações no contexto virtual também se faz muito presente, por isso, sugere-se um aprofundamento, pois é uma necessidade que se faz cada dia mais presente.

## 5.2 CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO PARA ACADEMIA

Para a academia, a contribuição desse estudo é a atualização de pontos focais para um tema que é inerente a grande parte das organizações atualmente. Com a chegada da pandemia, muitas organizações precisaram aderir a formatos dependentes da tecnologia para continuar existindo, inclusive as universidades. Embora a literatura acerca do trabalho em *home office* já tenha uma trajetória de construção, os estudos nacionais carecem de aprofundamento acerca da relação liderança e equipes virtuais, habitualmente podemos identificar estudos internacionais.

Conectado a esse ponto, existe uma contribuição em aspectos poucos estudados no contexto de estudos organizacionais, como temporalidade e espacialidade nas relações de trabalho virtuais e são muito relevantes para que gestores revisem suas práticas. Além disso, a característica de confiança nas relações entre líderes e liderados surge como um aspecto relevante, visto que atualmente há

uma proliferação de tecnologias para o controle do trabalho, e a vivência dos participantes demonstra a importância da confiança para a produtividade.

Logo, acredita-se que esse estudo é uma contribuição para que, por meio da academia, outras organizações tenham aprofundamento de pontos relevantes, auxiliando nessa forma de execução, compreendendo que é um modelo de constante transformação e descoberta. Além disso, auxilia com os estudos sobre os impactos da COVID-19 para as organizações.

Para a organização estudada, a contribuição é a de dar maior visibilidade aos pontos de destaque positivo e pontos a desenvolver, para que compreendam onde devem focar para fortalecimento da cultura e, conseqüentemente, melhor desempenho. Será realizada uma devolutiva para a organização analisada, através de uma apresentação, destacando os pontos mais relevantes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFFLERBACH, Thomas. **Hybrid Virtual Teams in Shared Services Organizations: practices to overcome the cooperation problem**. Berlim: Springer, 2020.

ALTSCHULLER, Shoshana; BENBUNAN-FICH, Raquel. Trust, Performance, and the Communication Process in Ad Hoc Decision-Making Virtual Teams. **Journal Of Computer-Mediated Communication**, [S.L.], v. 16, n. 1, p. 27-47, out. 2010. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1083-6101.2010.01529.x>. Disponível em: <https://academic.oup.com/jcmc/article/16/1/27/4067630> Acesso em: 7 mai. 2021.

ANDRADE, Alexandro de.; RAFALSKI, Julia. Home-Office: Aspectos Exploratórios do Trabalho a partir de Casa. **Temas em Psicologia**, Ribeirão Preto, v. 23, n. 2, p. 431-441, 2015.

CASCIO, Wayne F.; SHURYGAILO, Stan. E-Leadership and Virtual Teams. **Organizational Dynamics**, [S.L.], v. 31, n. 4, p. 362-376, jan. 2003. Elsevier BV. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/s0090-2616\(02\)00130-4](http://dx.doi.org/10.1016/s0090-2616(02)00130-4). Acesso em: 10 out. 2021

COUTINHO, Jhenyffer. Cinco características essenciais para uma liderança a distância. **HSM**, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.revistahsm.com.br/post/cinco-caracteristicas-essenciais-para-uma-lideranca-a-distancia>. Acesso em: 24 abr. 2021.

CUYPERS, Carin; OPDENAKKER, Raymond. **Effective Virtual Project Teams: a design science approach to building a strategic momentum**. Maastricht: Springer, 2019.

DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. São Paulo: Penso, 2006.

DI MARTINO, Vittorio; WIRTH, Linda. Telework: A new way of working and living. **International Labour Review**, [s.l.], v.129, i.5, p.529-554, 1990.

DUARTE, D., & SNYDER, N. **Dominar equipes virtuais**. São Francisco: Jossey-Bass, 1999.

DUBÉ, Line; PARÉ, Guy. Global Virtual Teams. **Communications Of The Acm**, [S.L.], v. 44, n. 12, p. 71-73, dez. 2001. Association for Computing Machinery (ACM). <http://dx.doi.org/10.1145/501317.501349>

FILHO, H.; MENDES, D.; TELLECHEA, J.; A realidade do trabalho home office na atipicidade pandêmica. **Revista Valore**, Volta Redonda, e. 5, p.160-191, 2020

FLASH, Natália. Home office definitivo? Para 74% das empresas no Brasil, a resposta é sim. **Exame: CARREIRA, Mercado imobiliário**, Brasil, ed. 2, 29 maio 2020. Disponível em: <https://exame.com/carreira/home-office-definitivo-para-74-das-empresas-no-brasil-a-resposta-e-sim/>. Acesso em: 02 mar. 2021.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GODOY, Arlinda Schmidt. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar. 1995.

GOMES, Fábio. História do Home-office e Teletrabalho. **Digitow**, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.digitow.com.br/blog/home-office/>. Acesso em: 19 abr. 2021.

GONDIM, Sonia; BORGES, Livia de Oliveira. Significados e Sentidos do Trabalho do Home Office: Desafios para a Regulação Emocional. In: QUEIROGA, Fabiana. **O trabalho e as medidas de contenção da COVID-19: contribuições da psicologia organizacional e do trabalho no contexto da pandemia**. Porto Alegre: Artmed, 2020. p. 39-48.

GUINEA, Ana Ortiz de *et al.* A meta-analysis of the consequences of virtualness on team functioning. **Information & Management**, [S.L.], v. 49, n. 6, p. 301-308, out. 2012. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2012.08.003>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720612000626?via%3Dihub> Acesso em: 14 maio 2021.

HERTEL, Guido *et al.* Managing virtual teams: a review of current empirical research. **Human Resource Management Review**, [S.L.], v. 15, n. 1, p. 69-95, mar. 2005. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmmr.2005.01.002>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482205000033?via%3Dihub> Acesso em: 07 maio 2021.

HOME office veio para ficar no pós-coronavírus. **O Globo**. 30 mai. 2020. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/tecnologia/2020/05/30/3050-para-especialista-em-negocios-online-home-office-veio-para-ficar-no-pos-coronavirus>. Acesso em: 02 mar 2021

LEE, Margaret R.. **Leading Virtual Project Teams: adapting leadership theories and communications techniques to 21st century organizations**. Boca Raton: Crc Press Taylor & Francis Group, 2014.

LOSEKANN, R.; CARDOSO MOURÃO, H. Desafios do teletrabalho na pandemia COVID-19: quando o home vira office. **Caderno de Administração**, v. 28, p. 71-75, 2020.

MAROLLA, Glauco H. C. *et al.* Os Desafios da Gestão Remota em Tempo de Pandemia. **Anpad**, São Paulo, p. 1-17, out. 2020.

MARQUES, Roberto J. O que é consultoria organizacional? IBC Coaching. 27 jun. 2018. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/o-que-e-consultoria-organizacional/>. Acesso em: 25 out 2021.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução À Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MELO, Geraldo Magela. O teletrabalho na nova CLT. AnaMatra, São Paulo, 2017. Disponível em: <https://www.anamatra.org.br/artigos/25552-o-teletrabalho-na-nova-clt>. Acesso em: 19 abr. 2021.

MENDONÇA, Marcelo. **A inclusão dos “home-offi - cers” no setor residencial no município de São Paulo**. 2010. Tese (Doutorado), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010

MIHHAILOVA, Gerda. Management challenges arising from the use of virtual work. **Baltic Journal of Management**, [s.l.] v. 4, n. 1, p.80-93, 2009

NANUS, Burt. **Liderança Visionária**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

ORNELL, Felipe *et al.* Pandemic fear" and COVID- 19: mental health burden and strategies. **BJP 2020**. Disponível em:

<http://www.bjp.org.br/details/943/en-US/-pandemic-fear--and-covid-19--mental-healthburden-and-strategies>. Acesso em: 10 out. 2021.

PANORAMA PMES: os impactos da COVID-19 e os passos para a retomada - agências. **Resultados Digitais**. 2020. Disponível em:

<https://resultadosdigitais.com.br/materiais-educativos/ebooks/pesquisa-impacto-covid-19-recorte-agencias/>. Acesso em: 11 mar 2021.

PESQUISA Home Office 2020. **SAP**. 2020. Disponível em:

<https://sapconsultoria.com.br/wp-content/uploads/2020/12/pesquisahomeoffice2020.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2021.

PESQUISA PULSO EMPRESA: Impacto da COVID-19 nas empresas. **IBGE**. 2020 Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/saude/28291-pesquisa-pulso-empresa-impacto-da-covid-19-nas-empresas.html?=&t=conceitos-e-metodos> Acesso em: 11 mar 2021.

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: 10 out. 2021.

PICCOLI, Gabriele *et al.* Virtual teams: team control structure, work processes, and team effectiveness. **Information Technology & People**, [S.L.], v. 17, n. 4, p. 359-379, dez. 2004. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/09593840410570258>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09593840410570258/full/html> Acesso em: 7 de maio de 2021

PYÖRIÄ, Pasi. Managing telework: risks, fears and rules. **Management Research Review**, [S.L.], v. 34, n. 4, p. 386-399, 29 mar. 2011. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/0140917111117843> Disponível em:



<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01409171111117843/full/html>  
Acesso em: 7 maio 2021

RYFF, C. D. & KEYES, C. L. M. The structure of psychological well-being revisited. **Journal of Personality and Social Psychology**, 69, p. 719–727, 1995.

SANTOS, Vanessa Martins dos; SARAIVA, Guilherme. Liderança a Distância. **GVexecutivo**, [s. l.], v. 19, n. 4, p. 26-30, agosto 2020.

SCHNEIDER, Paul. Managerial challenges of Industry 4.0: an empirically backed research agenda for a nascent field. **Review Of Managerial Science**, [S.L.], v. 12, n. 3, p. 803-848, 20 abr. 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s11846-018-0283-2>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-018-0283-2> Acesso em: 7 maio 2021.

STICCA, Marina G., PÉREZ-NEBRA, Amalia R. CARLOTTO, Mary S. Bem-estar e Estresse Ocupacional em Contexto de Distanciamento Social. In: QUEIROGA, Fabiana. **O trabalho e as medidas de contenção da COVID-19: contribuições da psicologia organizacional e do trabalho no contexto da pandemia**. Porto Alegre: Artmed, 2020. p. 31-38.

SUTTO, Giovanna. 62% dos brasileiros ficaram mais estressados com o trabalho no home office, diz estudo do LinkedIn. **InfoMoney**, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/carreira/62-dos-brasileiros-ficaram-mais-estressados-com-o-trabalho-no-home-office-diz-estudo-do-linkedin/>. Acesso em: 22 abril 2021.

TOWNSEND, Anthony M.. Virtual teams: technology and the workplace of the future. **The Academy of Management Executive**, Ada, v.12, n. 3, p.17-29, ago 1998.

VARELLA, C. Trabalhar e cuidar dos filhos: perrengues do home office de micro empresários. **Economia UOL** 2020. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/04/02/coronavirus-maes-empresariasfilhos-casa-trabalho.htm> Acesso em: 10/10/2021.

WERNECK, Tamira Saieg. Novos Desafios no Gerenciamento dos Recursos Humanos frente a pandemia da Covid-19. **Revista Boletim do Gerenciamento**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, p. 1-10, ago. 2020.

YIN, Robert K. **Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim**. São Paulo: Penso, 2016.

ZAKARIA, Norhayati. **Culture Matters: decision-making in global virtual teams**. Boca Raton: Crc Press - Taylor & Francis Group, 2017.

ZIVICK, Jeff. Mapping Global Virtual Team Leadership Actions to Organizational Roles. **The Business Review**, Cambridge, v. 19, n. 2, p.18-25, 2012.

ZOFI, Yael. **A Manager's Guide to Virtual Teams**. Nova York: AMACOM, 2011