

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

**PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE EQUIPES REMOTAS OU HÍBRIDAS EM  
CONTEXTO DE PANDEMIA**

LUIZA ZENI SALDANHA

PORTO ALEGRE

2021

### CIP - Catalogação na Publicação

Saldanha, Luiza Zeni  
Práticas de gerenciamento de equipes remotas ou híbridas em contexto de pandemia / Luiza Zeni Saldanha. -- 2021.  
72 f.  
Orientadora: Cláudia Simone Antonello.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Curso de Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2021.

1. Práticas. 2. Gerenciamento. 3. Equipes virtuais. 4. Pandemia. 5. Treinamento. I. Antonello, Cláudia Simone, orient. II. Título.

**LUIZA ZENI SALDANHA**

**PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE EQUIPES REMOTAS OU HÍBRIDAS EM  
CONTEXTO DE PANDEMIA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado na Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final: A

Aprovado em: 05 de maio de 2022.

**BANCA EXAMINADORA**

---

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

---

Prof.<sup>a</sup> Raquel Prá

## AGRADECIMENTOS

Este trabalho de conclusão de curso representa a finalização de uma etapa que só foi como foi, pela presença de algumas pessoas. Por isso, agradeço primeiramente aos meus pais, que sempre estiveram ao meu lado, me apoiando e me incentivando, mesmo nos momentos mais difíceis.

Agradeço também a minha amada avó Daisy, que nos deixou tão recentemente e que me ensinou tanto no tempo que tivemos juntas. À Bárbara, minha prima e amiga querida, por todas as trocas sinceras e o acolhimento. Aos meus tios e tias, primos e primas, que sempre estiveram ali, como um porto seguro.

Agradeço aos amigos que fiz, que tornaram esta jornada incrivelmente mais divertida, leve e interessante. Gus, Nessa, Nati, Gabi, Mano, vocês são especiais. Aos amigos de longa data, Isabela, Camile, Leandro e Geiza, vocês estiveram comigo durante todo o caminho, mesmo quando nossa única alternativa de contato mais próximo era uma chamada de vídeo.

Agradeço ao Movimento Empresa Júnior, por todas as oportunidades que tive, pessoas que conheci e experiências que ganhei. O MEJ certamente mudou a minha vida.

Agradeço à UFRGS, por construir esse ambiente tão rico e diverso, cheio de oportunidades, e que segue fazendo o seu papel de formar profissionais competentes e, acima de tudo, cidadãos com capacidade de questionar e propor mudanças.

Agradeço Raquel Prá, por aceitar o convite para fazer parte da banca avaliadora. E, por fim, agradeço imensamente à minha orientadora, professora Claudia Antonello, por todo o apoio e compreensão ao longo do desenvolvimento deste trabalho, além da dedicação e competência admiráveis com que exerce sua profissão. Obrigada.

## RESUMO

O trabalho remoto vem ganhando cada vez mais espaço nas organizações e esse crescimento tornou-se ainda mais evidente com o início da pandemia de COVID-19 no Brasil, em 2020. Este formato proporcionou benefícios às organizações e aos trabalhadores. Entretanto, ele também trouxe consigo diversas dificuldades para as equipes e seus gestores, que tiveram que se adaptar a essa nova realidade. O objetivo central deste trabalho, portanto, foi realizar um levantamento das práticas de gerenciamento de trabalhadores remotos ou híbridos, adotadas por gestores de pequenas empresas de consultoria empresarial. A partir disso, buscou-se identificar e descrever as práticas de trabalho dos gestores pesquisados, analisar os aspectos que facilitam e dificultam o gerenciamento de equipes virtuais e analisar as políticas e ações das organizações que permitem o gerenciamento dessas equipes. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa, a partir de entrevistas em profundidade com sete gestores de três consultorias de pequeno porte em Porto Alegre. Para a realização das entrevistas, foi utilizado um roteiro, elaborado de acordo com a literatura existente sobre o tema e os objetivos do trabalho. Os dados obtidos foram posteriormente transcritos e analisados, com base na técnica de análise de conteúdo e na categorização das narrativas em macrocategorias, previamente definidas, e microcategorias, que emergiram a partir dos achados em campo. Como principais resultados, pode-se identificar o distanciamento, o equilíbrio contraditório entre confiança e controle e a dificuldade no autogerenciamento, como os principais fatores que dificultam o gerenciamento de equipes virtuais. Por outro lado, os momentos de integração, a comunicação e os sistemas e ferramentas são aspectos que tornam esse gerenciamento mais fácil. Além disso, foi possível evidenciar também que todos os entrevistados aprenderam a desempenhar seus papéis como gestores de forma majoritariamente prática. Por isso, percebe-se que a aprendizagem informal tem um papel essencial na capacitação, especialmente no contexto de pequenas empresas, por trazer resultados ágeis, com um baixo custo envolvido.

**Palavras-chave:** Práticas; Gerenciamento; Equipes Virtuais; Pandemia; Treinamento.

## ABSTRACT

Remote work has been gaining more and more space in organizations and this growth has become even more evident since the beginning of the COVID-19 pandemic in Brazil in 2020. The remote work format has provided benefits to companies and workers. However, it has also brought several difficulties for the teams and their managers, who had to adapt to this new reality. The main objective of this work, therefore, was to carry out a survey of the management practices of remote or hybrid workers, adopted by managers of small business consulting companies. From there, we sought to identify and describe the work practices used by the managers surveyed, to analyze the aspects that facilitate and hinder the management of virtual teams and to analyze the policies and actions of organizations that allow the management of these teams. For this purpose, a qualitative research was carried out, based on in-depth interviews with seven managers of three small consultancies in Porto Alegre. To carry out the interviews, a script was used, prepared according to the existing literature on the subject and the objectives of this work. The data obtained were later transcribed and analyzed, based on the technique of content analysis and on the categorization of the narratives into macrocategories, previously defined, and microcategories, which emerged from the findings in the field. As main results, the distancing, the contradictory balance between trust and control and the difficulty in self-management can be identified as the main factors that make it difficult to manage virtual teams. On the other hand, the moments of integration, the communication and the systems and tools are aspects that make this management easier. In addition, it was also possible to identify that all respondents learned to play their roles as managers in a mostly practical way. Therefore, it is clear that informal learning has an essential role in training, especially in the context of small companies, as it brings agile results, with a low cost involved.

**Keywords:** Practices; Management; Virtual Teams; Pandemic; Training.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma da empresa A.....	36
Figura 2 – Organograma da empresa B.....	37
Figura 3 – Organograma da empresa C.....	38

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Benefícios e limitações do e-learning.....	25
Quadro 2 – Caracterização das empresas estudadas .....	30
Quadro 3 – Roteiro de entrevista para gestores.....	31
Quadro 4 – Perfil dos pesquisados .....	32
Quadro 5 – Macro e microcategorias de análise .....	34



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1. Objetivos .....	11
1.2. Justificativa .....	12
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
2.1. O teletrabalho.....	13
2.2. Gestão de equipes à distância .....	16
2.2.1. O papel dos gestores no gerenciamento de equipes virtuais.....	16
2.2.2. Gestão em empresas de consultoria.....	19
2.3. Treinamento e desenvolvimento .....	20
2.3.1. Aprendizagem informal .....	22
2.3.2. Treinamento e desenvolvimento à distância .....	23
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>27</b>
3.1. Tipo de método .....	27
3.2. Sujeitos pesquisados .....	29
3.2.1. Caracterização das empresas.....	29
3.3. Técnica de coleta.....	30
3.4. Técnica de análise .....	33
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>35</b>
4.1. Práticas de trabalho.....	35
4.1.1. Estruturas das equipes.....	35
4.1.2. Rotinas e responsabilidades dos gestores.....	38
4.2. Aspectos que dificultam o gerenciamento de equipes virtuais .....	41
4.2.1. Distanciamento .....	41

4.2.2. Autonomia, confiança e controle .....	43
4.2.3. Dificuldade no autogerenciamento .....	44
<b>4.3. Aspectos que facilitam o gerenciamento de equipes virtuais .....</b>	<b>46</b>
4.3.1. Momentos de integração .....	46
4.3.2. Comunicação .....	48
4.3.3. Sistemas e ferramentas .....	50
<b>4.4. Políticas e ações das organizações .....</b>	<b>52</b>
4.4.1. Ações de treinamento e desenvolvimento.....	53
4.4.1. Capacitação dos gestores .....	56
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>60</b>
<b>5.1. Contribuições do estudo.....</b>	<b>63</b>
<b>5.2. Limitações e sugestões para estudos futuros .....</b>	<b>64</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>65</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo realizar um levantamento das práticas de trabalho adotadas por gestores de pequenas empresas de consultoria empresarial no gerenciamento de equipes remotas ou híbridas, em contexto de pandemia. Os resultados desta pesquisa podem servir como referência para gestores, na adoção de boas práticas de trabalho que os auxiliem a lidar com os desafios e oportunidades do teletrabalho, bem como o gerenciamento de equipes remotas ou híbridas.

O teletrabalho pode ser compreendido como o trabalho realizado remotamente, a partir da utilização de tecnologias de informação e comunicação (TICs), e que permite que seus resultados sejam obtidos em um espaço diferente daquele ocupado pelo trabalhador (ROCHA; AMADOR, 2018). Ou seja, as noções de espaço e de tempo tornam-se difusas e deixam fluidos os limites geográficos das organizações (NOHARA et al., 2010).

Entre os anos de 2000 e 2001, houve um aumento de 25% no número de teletrabalhadores no Brasil (NOHARA et al., 2010). Esse crescimento fica ainda mais evidenciado diante da pandemia, provocada pela disseminação do novo Coronavírus 2019 (COVID-19), que se tornou uma grande crise de saúde pública em escala global (MATSUBARA *et al.*, 2020). As medidas de controle da propagação do vírus, como o isolamento ou distanciamento social, têm levado à adoção de novas políticas em muitas organizações, dentre elas, o teletrabalho (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA, 2020). Algumas empresas, inclusive, se viram forçadas, neste último ano, a adotar o sistema de trabalho remoto ou híbrido, visando manter a saúde das suas equipes, uma vez que os trabalhadores começaram a adoecer (ALVES; AMORIM; BEZERRA, 2021). É interessante notar que, segundo um estudo realizado pelo IPEA (GOÉS; MARTINS; SENA, 2020a), a quantidade de trabalhadores remotos no país não mostrou queda entre os meses de maio e junho, e isso pode representar uma tendência de muitas empresas a manterem esse formato de trabalho.

De acordo com uma pesquisa do SEBRAERS (2020), 69% das pequenas empresas gaúchas precisaram fazer modificações nos seus negócios – 40% precisaram

adaptar a estrutura física, 17% passaram a utilizar meios e ferramentas digitais e 12% iniciaram operações de *delivery* e *take away*. Segundo outro estudo realizado pelo IPEA (GOÉS; MARTINS; SENA, 2020b), 22,7% dos empregos no Brasil podem ser realizados de maneira remota, sendo o Rio Grande do Sul o sexto estado com maior potencial de teletrabalho. Além disso, 65% das ocupações intelectuais, como é o caso das consultorias, mostram-se passíveis de adotar essa modalidade. Esses dados corroboram com a ideia de que o teletrabalho ainda é algo novo para as empresas e para os indivíduos e de que existe potencial para crescimento desse formato.

Dado este contexto, torna-se importante observar também, que os trabalhadores podem apresentar perdas de produtividade e engajamento ao ingressar em um formato de trabalho remoto, especialmente quando não há uma preparação adequada para isso (LARSON, VROMAN E MAKARIUS, 2020). Fatores como o acompanhamento do gestor à distância, dificuldade no acesso à informação, o isolamento social e as distrações em casa, podem gerar problemas dos mais diversos, inseguranças e insatisfações. Todas essas mudanças, portanto, demandam muitos ajustes na gestão e práticas organizacionais, como a formação de equipes de trabalho, planejamento, distribuição de tarefas, controle de produtividade e relação dos trabalhadores com a empresa, por exemplo (NOHARA et al., 2010).

As incertezas do contexto sócio-econômico atual e os impactos provocados pela pandemia da COVID-19, certamente têm refletido no desempenho financeiro das empresas, como mostra uma pesquisa do SEBRAE (2020): dentre os 17,2 milhões de pequenos negócios analisados em 2020, 87,5% relataram terem sofrido uma diminuição no faturamento. Segundo dados de outra pesquisa realizada, em 2020, pela PEGN, Resultados Digitais e Endeavor, as PMEs (pequenas e médias empresas), são as mais afetadas. Portanto, é natural que muitas empresas estejam evitando realizar investimentos no treinamento e desenvolvimento de seus trabalhadores.

A adoção de boas práticas e a capacitação de gestores para lidar com estes novos formatos de trabalho é, no entanto, imprescindível para que os negócios atinjam um bom desempenho. Aqui, ressalta-se o papel central das práticas de treinamento e desenvolvimento no contexto de gestão de pessoas e na manutenção, ou aumento, da

produtividade e competitividade das organizações (BASTOS, 2006). Isso se dá porque as ações de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) têm como objetivo central o aprendizado, que por sua vez envolve o ganho de conhecimentos, habilidades e atitudes e é essencial para um bom desempenho no trabalho (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008). Além disso, esta pode ser uma oportunidade para utilizar-se de tecnologias para a realização dos treinamentos, buscando reduzir os custos e ampliar o acesso (NOE, 2017).

Dado o cenário de crescimento do teletrabalho, exacerbado pela pandemia da COVID-19, a importância dos processos de TD&E e dos gestores no engajamento e desenvolvimento dos funcionários, surge a seguinte pergunta de pesquisa: Quais práticas estão sendo utilizadas por gestores de pequenas empresas de consultoria empresarial no gerenciamento das equipes que atuam em formato de teletrabalho?

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

## **1.1. Objetivos**

### **OBJETIVO GERAL**

Realizar um levantamento das práticas de trabalho adotadas por gestores de pequenas empresas de consultoria empresarial no gerenciamento de equipes remotas ou híbridas, em contexto de pandemia.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar e descrever as práticas de trabalho dos gestores pesquisados junto a suas equipes virtuais;
- Analisar aspectos que facilitam e dificultam o gerenciamento de equipes virtuais
- Analisar políticas e ações das organizações que, na percepção dos pesquisados, lhes permitem o gerenciamento de equipes virtuais.

## 1.2. Justificativa

O ambiente tradicional de trabalho está tornando-se ultrapassado e as empresas estão gradualmente funcionando de forma mais remota do que presencial (SANTOS; SARAIVA, 2020). Isso porque existem diversas vantagens associadas a esse formato, tanto para as empresas, quanto para os funcionários (NOHARA et al., 2010). A dimensão da crise sanitária que estamos vivendo e seus impactos no funcionamento das empresas e nas relações de trabalho, também traz consigo uma relevância ainda maior para estudos que abordem estes temas, em busca de identificar e desenvolver estratégias mais eficientes para a implantação do teletrabalho.

Esse formato, porém, também traz consigo certas desvantagens, que estão muito relacionadas ao isolamento social e a falta de um ambiente de trabalho coletivo (NOHARA et al., 2010). Esses fatores podem gerar problemas de comunicação e dificultar a identificação de desmotivação ou falta de engajamento dos trabalhadores. Os líderes<sup>1</sup>, portanto, devem encontrar maneiras de mitigar essas desvantagens e incertezas (SANTOS; SARAIVA, 2020). A adoção repentina e intensa do trabalho remoto por muitas empresas, entretanto, torna ainda mais evidente a necessidade de preparar os trabalhadores – e especialmente os gestores – para lidar com estes novos desafios.

No Brasil, ainda há um pequeno número de publicações acadêmicas voltadas ao tema de teletrabalho e todas suas implicações (OLIVEIRA; PANTOJA, 2020). Este trabalho, portanto, se propôs a estudar como a capacitação dos gestores tem sido realizada no contexto das pequenas empresas de consultoria empresarial, com o objetivo de identificar boas práticas e serem adotadas na transição para o trabalho remoto.

O presente trabalho está estruturado, além desta introdução, no capítulo 2, onde se aborda o referencial teórico acerca do tema; capítulo 3, que detalha os procedimentos metodológicos; capítulo 4, onde são feitas as análises dos resultados; e capítulo 5, que apresenta as considerações finais.

---

<sup>1</sup> Apesar dos termos “líder” e “gestor” terem conceituações diferentes, neste trabalho eles são utilizados de forma indiferenciada e entendidos como sinônimos, uma vez que, no contexto estudado, possuem as mesmas atribuições.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para o desenvolvimento desta pesquisa, primeiramente foi realizada uma busca na literatura já existente sobre os tópicos a serem abordados, de forma a embasar e enriquecer a discussão.

### 2.1. O teletrabalho

Antes de aprofundar o estudo no gerenciamento de trabalhadores remotos, é importante especificar um pouco melhor o conceito de teletrabalho, central para a construção deste estudo.

O conceito de teletrabalho se originou em meados da década de 1970, criado por Jack Nilles, a partir da palavra em inglês “*telecommuting*” (derivada de “*commuting*”), que faz referência ao deslocamento de ida e volta ao local de trabalho. Ele caracteriza-se pelo uso das tecnologias de informação e comunicação na atividade laboral, de forma que as barreiras geográficas se tornam difusas dentro das organizações. Este conceito, entretanto, é bastante heterogêneo e são diversos os termos utilizados para defini-lo (SAKUDA, 2001).

Segundo Nilles (1997), o *teleworking* diz respeito a qualquer alternativa para o deslocamento ao trabalho, através do uso de tecnologias de informação. Já o *telecommuting* pode ser considerado uma modalidade de *telework*, uma vez que se constitui no ato de levar o trabalho aos trabalhadores, ao invés de levar os trabalhadores ao trabalho, ou de realizar uma atividade fora dos limites geográficos da organização, de maneira periódica. Outros estudos, porém, acabam por usar a tradução “teletrabalho” para ambos os termos, o que explicita uma falta de definição clara e universalmente aceita (SAKUDA, 2001).

De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT), o teletrabalho envolve uma flexibilização do espaço e tempo de trabalho, e pode ser classificado com base em certas variáveis, como o local, horário, tipo de contrato e competências

necessárias. A partir disso, pode-se destacar seis principais categorias (ROCHA; AMADOR, 2018):

- Trabalho em domicílio ou *home-office*, que acontece em casa. É uma das modalidades com maior aderência por parte das organizações, por exigir um baixo investimento e propiciar agilidade na implantação, já que se aproveita da infraestrutura existente na casa do empregado (NILLES, 1997);
- Trabalho em escritórios-satélite, em unidades pequenas de uma organização e espalhadas geograficamente;
- Trabalho em telecentros, usualmente próximos à residência do trabalhador e que disponibilizam locais a empregados ou a várias organizações;
- Trabalho móvel, que consiste naqueles realizados fora da organização ou do domicílio;
- Trabalho em empresas remotas ou *off-shore*, quando a organização possui escritórios-satélite ou terceiriza serviços com empresas de outras regiões;
- Trabalho informal ou teletrabalho misto, quando existe um acordo entre trabalhador e empresa, para que o trabalho aconteça por um determinado período fora da organização.

Mesmo antes da pandemia, já era possível observar um crescimento significativo no número de teletrabalhadores, tanto no setor público quanto no privado (OLIVEIRA; PANTOJA, 2020). Isso levou diversos países a desenvolver legislações específicas para a regulamentação dessa forma de trabalho. No caso do Reino Unido, por exemplo, partiu-se da premissa de que o trabalho flexível é mais adequado às necessidades atuais das famílias, além de propiciar um aumento na produtividade (ROCHA; AMADOR, 2018).

No Brasil, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) sofreu alterações em 2017, com a Lei de Modernização Trabalhista (13.467/2017), e define teletrabalho 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”. Entretanto, usualmente considera-se teletrabalho aquele que acontece de maneira majoritária, e não necessariamente exclusiva, à distância (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA, 2020).

A adoção do teletrabalho, ainda que de forma parcial, pode trazer diversas vantagens do ponto de vista das organizações, dos próprios trabalhadores e até mesmo da sociedade. Para uma empresa, torna-se possível reduzir gastos com infraestrutura, adotar escritórios menores, buscar talentos de diferentes regiões, contratar mão-de-obra mais barata em outros locais, reduzir o absenteísmo, diminuir ou eliminar o controle de horários e aumentar a produtividade através de políticas de remuneração por resultado, por exemplo. Os empregados, por sua vez, podem ter uma redução nos gastos com deslocamento de ida e volta para o trabalho, roupas e alimentação, uma maior flexibilidade e adequação da rotina a outros aspectos da vida pessoal e maior autonomia no trabalho (NOHARA et al., 2010). Segundo Rocha e Amador (2018), o teletrabalho ainda pode apresentar vantagens para a comunidade, como a diminuição da circulação de automóveis e, conseqüentemente, da poluição, além de permitir um desenvolvimento descentralizado das cidades.

Entretanto, também se observa diversas desvantagens relacionadas ao teletrabalho. As organizações, muitas vezes, lidam com maior risco de perda de dados confidenciais, dificuldades relacionadas à hierarquia, comunicação e acesso à informação, conflitos entre os trabalhadores presenciais e os que se encontram à distância (no caso de modelos híbridos), problemas relacionados à motivação dos empregados, dificuldades no controle da produtividade e do desenvolvimento do trabalho. Já para os teletrabalhadores, ocorre uma redução de deslocamento e a redução na mobilidade do próprio indivíduo, que pode levar a um aumento no sedentarismo e a eventuais problemas de saúde. Além disso, cria-se uma situação de maior insegurança, muito motivada pela falta de contato direto com a empresa e pela redução das interações sociais, além de uma maior dificuldade nos processos de desenvolvimento e promoção (NOHARA et al., 2010; LARSON; VROMAN; MAKARIUS, 2020). Percebe-se, portanto, que o teletrabalho acarreta alguns desafios e exige flexibilidade e preparo de todas as

partes – surge então a necessidade de adaptar a forma como ocorre a própria gestão do trabalho e das equipes.

## **2.2. Gestão de equipes à distância**

Liderança é um tema que já foi conceituado de muitas maneiras. Segundo Pereira e Cunha (2020), liderança é um processo que acontece no contexto de grupos e que consiste em influenciar outros indivíduos a atingirem objetivos específicos, de forma que haja concordância sobre o que deve ser realizado e de que maneira isso deve acontecer. Essa é uma tarefa que pode mostrar-se, muitas vezes, complexa, especialmente em um contexto remoto.

O termo *e-leadership* foi cunhado em inglês para expressar o contexto de trabalho em que as interações humanas são mediadas por tecnologias de informação e comunicação e onde os líderes podem liderar projetos inteiramente à distância. Desta forma, entende-se que a liderança virtual diverge da liderança convencional, que é muito pautada nos relacionamentos cara-a-cara, porque um líder virtual pode nunca conhecer seus liderados presencialmente (LILIAN, 2014).

Por isso, a gestão de equipes à distância cumpre um papel vital nas organizações, assim como a gestão de equipes presenciais, porém possui suas peculiaridades, conforme apresentado a seguir.

### **2.2.1. O papel dos gestores no gerenciamento de equipes virtuais**

A gestão de recursos humanos engloba políticas, práticas e sistemas que exercem um papel central sobre o comportamento, motivação e, conseqüentemente, desempenho e retenção dos funcionários (NOE, 2017). Apesar de tratar de questões fundamentais para que uma empresa atinja bons resultados, a gestão de pessoas frequentemente não é reconhecida pelo seu papel estratégico. Entretanto, dentro do novo contexto de pandemia, o seu papel tornou-se ainda mais essencial para a manutenção da saúde dos trabalhadores e das próprias organizações (CEPELLOS, 2020). Para diversas empresas, o teletrabalho surgiu, ou se consolidou, como solução para não interromper as atividades

e garantir a segurança dos trabalhadores. Porém, a necessidade de rápida implementação, sem o preparo prévio adequado, causou impactos no desempenho e exigiu das equipes uma mudança não somente física, mas também psicológica e emocional (WERNECK, 2020).

O desempenho no trabalho é um conceito que, de maneira geral, representa todas as ações das quais o trabalhador pode se utilizar para que a organização chegue aos seus objetivos. Além disso, os efeitos destas ações podem ser notados e mensurados. Esse desempenho, entretanto, está vinculado a diversos fatores, que dependem não somente da função que o trabalhador ocupa e da organização em que ele está inserido, como também dos recursos e da infraestrutura que se encontram a sua disposição, dos seus conhecimentos e características pessoais e do apoio que ele recebe no trabalho, por exemplo (SANDALL; MOURÃO, 2020). De acordo com modelo teórico de Campbell (2012), o desempenho no trabalho pode ser observado a partir de outras oito dimensões:

- Técnica: comportamentos diretamente ligados ao objeto do trabalho, que produzem os resultados mais característicos e geralmente constam em avaliações de desempenho;
- Comunicação: consiste na transmissão de informações claras e adequadas;
- Iniciativa, Persistência e Esforço: comportamentos que demonstram um esforço do trabalhador para ir além do esperado, buscando garantir qualidade mesmo em situações adversas;
- Contraproducente: diferentemente das demais dimensões, esta está relacionada a comportamentos indesejáveis, voltados à organização, a outros indivíduos ou a si mesmo;
- Liderança de Subordinados e Liderança de Pares: ações que influenciam outros positivamente, de modo que a organização atinja seus objetivos. Podem ser destinados aos subordinados ou aos pares;

- Gestão de Subordinados e Gestão de pares: comportamentos que influenciam os outros positivamente a forma como os outros utilizam os recursos da organização. A gestão de subordinados fica restrita aos trabalhadores que possuem uma função de liderança.

Percebe-se que existem alguns fatores determinantes do desempenho, os quais, de maneira direta ou indireta, provocam diferenças entre os trabalhadores. Alguns destes fatores podem estar relacionados a conhecimentos, habilidades e atitudes específicas de cada um. O trabalho remoto pode, portanto, dar destaque a alguns fatores determinantes do desempenho, como a afinidade com tecnologia e o conhecimento de sistemas online (SANDALL; MOURÃO, 2020).

Os líderes de equipes virtuais, precisam lidar com dificuldades nos processos de comunicação, problemas técnicos e, até mesmo, com as diversidades e peculiaridades de cada membro da equipe, por exemplo. As oportunidades de interação entre os trabalhadores, em um contexto remoto, são frequentemente muito menores, as práticas de feedback tornam-se mais difíceis e os problemas relacionados a isso se tornam mais frequentes.

Na literatura, alguns autores sugerem diferentes ações e práticas para um bom gerenciamento de equipes remotas. Malhotra, Majchrzak e Rosen (2007) reforçam o estabelecimento de relações de confiança, valorização da diversidade de opiniões e expertises, gerenciamento dos ciclos de trabalho e reuniões e monitoramento do progresso do trabalho através da tecnologia, como práticas importantes de líderes de equipes virtuais efetivas. De acordo com Cascio e Shurygailo (2003), entretanto, o estabelecimento de relações de confiança é um dos maiores desafios e um fator ainda mais crítico em equipes virtuais do que naquelas que trabalham de forma presencial. A confiança se baseia na ideia de que os membros do time são confiáveis para atender às expectativas do próprio time, entregando aquilo que foi combinado. Em equipes virtuais, portanto, essa confiança é estabelecida através do processo de definir expectativas e entregar resultados que as atendam ou superem constantemente.

Este ponto se conecta muito com os ajustes necessários na forma de acompanhar ou controlar o trabalho da equipe, de um contexto presencial para um contexto remoto. Se em uma equipe tradicional o controle de horas funciona adequadamente, em uma equipe virtual ele se mostra extremamente desgastante e ineficiente. Neste caso, o controle com base em objetivos e metas torna-se mais eficiente e, para isso, é importante que o líder tenha a capacidade de delegar tarefas de maneira apropriada e comunicar claramente as expectativas sobre o trabalho (CASCIIO; SHURYGAILO, 2003).

Segundo o estudo realizado por Fernandez e Jawadi (2015), reuniões regulares se mostraram importantes para acompanhar o andamento do trabalho, identificar e antecipar problemas e possíveis soluções. Além disso, o balanço entre autonomia e controle também apresentou um papel relevante na construção de uma dinâmica positiva de trabalho – delimitar tarefas e responsáveis, deixar que o time trabalhe de maneira autônoma para executá-las e estimular a troca de informações através do uso de uma plataforma colaborativa.

Desta forma, cabe aos líderes mitigar os riscos de comunicação e as incertezas, que podem prejudicar a equipe (SANTOS; SARAIVA, 2020), orientando de forma compreensiva e empática, dando instruções específicas e feedbacks constantes, quando necessário (FAN *et al.*, 2014).

### 2.2.2. Gestão em empresas de consultoria

O consultor pode ser definido como um profissional, com conhecimentos técnicos de especialista, que atua como um facilitador de processos de mudança e é capaz de influenciar pessoas, estabelecendo uma relação de confiança com os gestores de empresas, que são os maiores concededores de seus negócios (CARVALHO; LEITE; OLIVEIRA; ROHM, 2009). A consultoria, então, funciona como uma base do processo de tomada de decisão por parte do cliente (CROCCO; GUTTMAN, 2005). Para que isso aconteça de melhor forma, empresas de consultoria frequentemente trabalham com equipes multidisciplinares, das quais se exige não somente um trabalho manual, mas um trabalho imaterial, que tem como fundamento o conhecimento e a informação. O capital humano - que compreende a soma de conhecimento (saber o quê), habilidades

avançadas (saber como), entendimento do sistema e criatividade (saber por que) e motivação para oferecer serviços da alta qualidade (preocupar-se por quê) (NOE, 2017) - é, para essas empresas, muito valioso e difícil de ser substituído.

Dentro do contexto de pequenas empresas de consultoria, a gestão de recursos humanos costuma acontecer de maneira mais informal. As atividades burocráticas, relacionadas a área de departamento pessoal (como os processos de admissão, demissão e pagamento de folha, por exemplo), geralmente ficam sob encargo dos sócios ou da mesma pessoa que incorpora as funções de financeiro. Já a gestão da equipe, propriamente dita, é pulverizada e se torna responsabilidade de todos os indivíduos em posição de liderança. São eles, portanto que ocupam um papel central em garantir que os funcionários estejam engajados e entregando os resultados esperados.

### **2.3. Treinamento e desenvolvimento**

De acordo com Illeris (2011), a aprendizagem no trabalho, é composta por um processo interno e um externo. O processo interno diz respeito à aquisição psicológica de conteúdo (conhecimentos e habilidades) e à motivação, às atitudes e estratégias de aprendizagem a nível do indivíduo. O processo externo, por sua vez, está relacionado à interação social deste indivíduo com o ambiente profissional, que compreende as dimensões técnica-organizacional e sócio-cultural. É possível compreender melhor essas dimensões, fazendo uma relação com uma medida do desenho do trabalho, dividida em quatro características: da tarefa, do conhecimento, sociais e do contexto físico (MORGESON; HUMPHREY, 2006). A dimensão técnica-organizacional se relaciona com as características da tarefa – as quais envolvem a autonomia, feedback do trabalho, variedade, significado e identidade das tarefas – e do conhecimento, que abrangem a complexidade, quantidade necessária de processamento de informação, resolução de problemas, variedade de habilidades e o grau de especialização. Já a dimensão sócio-cultural, pode ser relacionada com as características sociais, que compreendem o suporte social recebido de outros, a interdependência entre áreas ou sessões, interação com indivíduos externos à organização e feedback de outras pessoas. Dentro deste

contexto, a aprendizagem ocorre tanto em sua modalidade formal quanto informal (BORGES-ANDRADE; SAMPAIO, 2020).

A aprendizagem formal se caracteriza por ser aquela cedida pela organização (ou instituição educacional, a depender do caso), através de ações de treinamento e desenvolvimento, as quais possuem uma grande importância na gestão de pessoas e tem como principal objetivo o aprendizado. Por aprendizado, entende-se a aquisição de conhecimentos, habilidades, competências e atitudes ou comportamentos (NOE, 2017). Ele consiste em um processo psicológico, que ocorre a nível individual e envolve alterações duradouras em comportamentos (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010).

O conceito de treinamento diz respeito ao preparo dos indivíduos para uma melhora no desempenho de suas funções atuais, enquanto o desenvolvimento se trata de um conceito um pouco mais amplo, que engloba as oportunidades, providas pela organização ao trabalhador, para que ele se prepare para assumir um novo cargo ou função, ou seja, é um conceito mais focado no futuro (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010).

Segundo Abbad, Freitas e Pilati (2006), as necessidades de treinamento e desenvolvimento no trabalho surgem de lacunas em competências ou nos repertórios de conhecimentos, habilidades e atitudes atuais. Estas lacunas podem se originar a partir de mudanças internas ou externas (políticas, econômicas, sociais, dentre outras) à organização, por exemplo. Com frequência, as mudanças extraorganizacionais exigem alterações internas também, como é o caso das mudanças provocadas pela pandemia, que causou um crescimento expressivo na implementação do teletrabalho.

Considerando o cenário de instabilidade econômica atual e as dificuldades financeiras que diversas empresas estão enfrentando, Noe (2017) sugere que muitas delas estejam evitando aumentar o orçamento para ações de treinamento. Como uma forma de cortar custos, algumas organizações começaram a investir em ações informais de aprendizagem. Essas ações podem apresentar grande eficácia, assim como agilidade para implementação, e necessitam de menor ou nenhum investimento (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008).

### 2.3.1. Aprendizagem informal

O conceito de aprendizagem informal surgiu entre as décadas de 1920 e 1930, através dos trabalhos de alguns autores - como John Dewey, Kurt Lewin e Mary Parker Follet -, que trouxeram a ideia de que a aprendizagem acontece a partir de todas as experiências vividas por cada indivíduo, das interações desses indivíduos com seu meio e pela reflexão a respeito disso. Entretanto, o termo “aprendizagem informal” só foi cunhado por volta de 1950, por Malcolm Knowles em seu trabalho “Educação informal de adultos” (REATTO; GODOY, 2015).

Muitos termos e conceitos já foram relacionados com aprendizagem informal. Segundo Borges-Andrade e Sampaio (2020), a aprendizagem informal é aquela decorrente de uma busca dos próprios indivíduos e que, por esse motivo, depende das estratégias que eles se utilizam para aprender, sejam elas comportamentais (como a busca por ajuda, consulta de materiais ou prática) ou cognitivas (como repetição mental e reflexão). A aprendizagem decorrente da vivência no trabalho já foi reconhecida em muitos estudos, que trazem o local de trabalho como um ambiente de produção contínua de conhecimento. Esse conhecimento, é importante ressaltar, não decorre de um processo apenas individual, mas é proveniente das interações sociais, dentro dos diferentes contextos de relações de poder, ambiente, cultura e linguagem, por exemplo. Em um contexto organizacional, esse seria um processo resultante dos desafios enfrentados no cotidiano, das rotinas, da integração entre as equipes, eventos, dentre outros (FLACH; ANTONELLO, 2011). Quando uma organização incentiva a aprendizagem, os indivíduos são motivados a pedir ajuda, tirar dúvidas e buscar informações. Isso os auxilia na resolução de problemas e provoca um impacto positivo no seu desempenho, o que, por sua vez, pode provocar um maior engajamento com o seu próprio desenvolvimento e busca por conhecimentos (FLORES *et al.*, 2018).

Segundo Coelho Junior e Borges-Andrade (2008), o aprendizado informal possui uma grande relevância para o desenvolvimento do conhecimento tácito. Esse tipo de conhecimento, ao contrário do explícito (que é bem documentado e facilmente transferível), é essencialmente baseado em experiências pessoais. A aprendizagem



informal, portanto, pode trazer resultados bastante positivos para as organizações, além de ser menos custosa do que as ações de aprendizagem formais.

As características do desenho do trabalho possuem uma grande influência sobre a aprendizagem informal. Um maior nível de autonomia e de desafios ou demanda facilita esse processo de aprendizagem, assim como a especialização e formalização. A segurança psicológica e o apoio social dos supervisores ou gerentes também parecem ter grande importância, assim como as ferramentas de trabalho, o contato e a comunicação entre a equipe (BORGES-ANDRADE; SAMPAIO, 2020).

Tendo isso em vista, é importante perceber que o trabalho remoto tende a afetar essas características, de diferentes maneiras. Com frequência, ele promove maior autonomia, que se caracteriza pela maior liberdade para programar o trabalho e tomar decisões; por outro lado, o contato e comunicação entre os trabalhadores pode ser tornar mais difícil, especialmente se não houver ferramentas adequadas e adaptadas para isso.

Segundo Flores *et al.* (2018), ações voltadas à aprendizagem informal têm se mostrado bastante relevantes para organizações. Isso porque nem sempre os investimentos demandados pelas ações formais de T&D são viáveis ou têm o retorno esperado, enquanto a aprendizagem informal pode trazer resultados de forma bastante ágil. Porém, os processos formais também possuem grande importância no desenvolvimento cognitivo e de capacidades dos indivíduos. Essas duas modalidades, portanto, precisam estar interligadas (FLACH; ANTONELLO, 2011).

### 2.3.2. Treinamento e desenvolvimento à distância

O trabalho remoto provoca não somente mudanças na aprendizagem informal, mas também exige adaptações nas ações formais de treinamento e desenvolvimento, em comparação àquelas praticadas em um contexto puramente presencial. Em decorrência desta necessidade de se adaptar e dos avanços tecnológicos, o *e-learning* surgiu como uma solução, que alia a educação à distância ao suporte da internet. Esse formato supera certas limitações na implementação de ações de T&D, relacionadas a custos, horários, espaço e localização, por exemplo (SERACHINIA *et al.*, 2017).

O termo *e-learning* foi cunhado para representar o uso da internet e tecnologias na geração de diferentes soluções, que tem como objetivo aprimorar o conhecimento e a performance (ROSENBERG, 2001). Sob o ponto de vista conceitual, existem algumas diferenças entre este termo e a educação à distância, que é pautada na distância física ou geográfica entre aluno e professor. Diferentes ferramentas podem ser utilizadas na educação à distância, como correio, televisão, telefone, computador e internet, por exemplo. O *e-learning*, portanto, pode ser entendido como uma modalidade de educação à distância, que conta com o uso da internet (SILVA *et al.*, 2016).

Quando o *e-learning* ocorre de forma síncrona, as atividades acontecem com data e horário marcados, através de vídeo ou audioconferência, fórum, *chat*. Entretanto, ele também pode acontecer de forma assíncrona. Nesse caso, os alunos ou participantes podem realizar as atividades no dia e horário de sua preferência e de maneira independente, sem que haja a necessidade da presença do professor (FERREIRA *et al.*, 2006).

Por basear-se no uso das TICs, o *e-learning* pode exigir, em algumas situações um alto custo de implementação. Esse custo, porém, pode ser diluído, uma vez que os materiais e as atividades são capazes de atingir um grande número de pessoas, em locais e tempos diferentes (FLEURY; JACOBSON, 2003). No quadro 1 a seguir, é possível observar alguns dos benefícios e limitações de *e-learning*:

Quadro 1 - Benefícios e limitações do e-learning

<b>Categorias</b>	<b>Benefícios</b>	<b>Limitações</b>
Recursos financeiros	Redução de custos de viagens, tempo de deslocamento e infraestrutura; Aumento do número de alunos, com baixo custo incremental.	Alto investimento inicial; Investimento em equipamentos; Estrutura para atendimento ao aluno.
Gestão do recurso	Uniformidade e consistência na mensagem; Informações mais completas; Facilidade e rapidez para atualização; Estruturas curriculares mais flexíveis; Treinamento de grande número de alunos simultaneamente.	Falta de preparo dos professores; Maior dedicação do professor; Falta de clareza produz impacto negativo; Falta de flexibilidade das tecnologias.
Dinâmicas em grupo	Integração de pessoas distantes geograficamente; Construção de comunidades virtuais.	Perda do aspecto social do aprendizado; Sentimento de isolamento; Impacto na cultura.
Aluno	Ritmo do curso adaptado ao aluno; Acesso de qualquer lugar e a qualquer hora; Postura ativa frente ao próprio processo de aprendizagem; Maior participação do aluno.	Dificuldade de leitura e interpretação de textos; Manutenção da postura passiva; Dificuldade para usar a tecnologia; Baixa velocidade de digitação.

Fonte: Fleury e Jacobsohn (2003)

O *e-learning* coloca os alunos, que podem ser funcionários de uma empresa no contexto da educação corporativa, em uma posição ativa em relação aos seus próprios aprendizados. Isso porque eles se tornam responsáveis por ditar o ritmo, definir os melhores horários e locais ideais para realizar os estudos e atividades. Além disso, ele

pode colocar pessoas de diferentes lugares em contato umas com as outras, o que aumenta o potencial de diversidade, inclusive cultural. Por outro lado, é importante notar que pode haver dificuldades relacionadas à própria tecnologia, ao distanciamento entre professores e alunos e a perda dos momentos de socialização, por exemplo.

Para aprofundar os temas explorados nesta seção e desenvolver o presente trabalho, foram utilizados alguns procedimentos metodológicos, descritos a seguir.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a realização deste trabalho, na coleta e análise das informações, estão descritos nos itens abaixo.

#### 3.1. Tipo de método

O método utilizado para a realização da pesquisa foi o método qualitativo, baseado na realização de entrevistas, transcrição e análise dos relatos, vinculando-os à literatura já existente sobre os temas. Esse tipo de método se utiliza do texto como material de análise, ao contrário da pesquisa quantitativa, que é essencialmente baseada em números e na coleta de um maior volume de informações, para a obtenção de resultados confiáveis.

A palavra qualitativa implica uma ênfase sobre as qualidades das entidades e sobre os processos e os significados que não são examinados ou medidos experimentalmente (se é que são medidos de alguma forma) em termos de quantidade, volume, intensidade ou frequência. Os pesquisadores qualitativos ressaltam a natureza socialmente construída da realidade, a íntima relação entre o pesquisador e o que é estudado, e as limitações situacionais que influenciam a investigação. Esses pesquisadores enfatizam a natureza repleta de valores da investigação. Buscam soluções para as questões que realçam o modo como a experiência social é criada e adquire significado (DENZIN; LINCOLN, 2006).

A pesquisa qualitativa situa o pesquisador no mundo e busca entender as perspectivas dos participantes sobre o objeto do estudo, dentro do seu contexto natural. Termos como “investigação” e “etnografia” também costumam ser utilizados como substitutos à “pesquisa” e as práticas utilizadas para a interpretação podem ser entrevistas, conversas, fotografias, gravações, dentre outras (FLICK, 2009).

É importante ressaltar que existem algumas peculiaridades a serem observadas, que podem tornar difícil a definição genérica desse método. Porém, de acordo com Yin (2016), a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada por cinco diferentes aspectos:

- Estudo do significado da vida dos participantes, dentro de suas condições naturais. Ou seja, eles desempenham seus papéis cotidianos, com o

mínimo de interferência, sem estarem limitados a responder um questionário predefinido, por exemplo;

- Representação das opiniões e perspectivas dos participantes, dos significados dados a fatos pelas pessoas que os vivenciam;
- Contextualização da situação e das condições em que os participantes se encontram, uma vez que elas podem influenciar diretamente os resultados. É importante ressaltar, porém, que, na pesquisa qualitativa, não ocorre uma manipulação da realidade, ao contrário do que acontece, por exemplo, com experimentos em laboratórios;
- Contribuições para explicar o comportamento social humano e os acontecimentos estudados, por meio de conceitos existentes ou emergentes;
- Esforço para se utilizar de mais de uma fonte de evidência.

Ainda segundo Yin (2016), ao realizar uma pesquisa qualitativa, é necessário construir confiança e credibilidade, através de transparência, metodicidade e fidelidade às evidências. A transparência está relacionada a documentar os procedimentos realizados e dados obtidos, de modo que outras pessoas possam acessá-los e analisá-los. Realizar uma pesquisa de maneira metódica, por sua vez, significa seguir procedimentos ordenados, evitar viés e buscar tornar o trabalho completo. Por fim, a fidelidade às evidências se caracteriza por garantir que a pesquisa seja baseada em um conjunto explícito de evidências. A linguagem exata utilizada pelos participantes, por exemplo, pode ser uma forma importante de evidenciar a realidade.

Existem também três principais perspectivas a partir das quais ela pode ser observada: abordagens dos pontos de vista subjetivos (pautada no interacionismo simbólico e fenomenologia), descrição da formação das situações sociais (voltada à etnometodologia e no construcionismo, com maior interesse nas rotinas do cotidiano e na formação da realidade social) e análise hermenêutica das estruturas subjacentes (que parte de um ponto de vista da psicanálise e do estruturalismo genético, o qual pressupõe mecanismos psicológicos inconscientes e configurações sociais latentes).

Cada uma dessas perspectivas engloba diferentes métodos de coleta de dados e de interpretação. Dentro da alçada da primeira perspectiva, encontramos os métodos de entrevistas semiestruturadas e narrativas para a coleta de dados, e procedimentos de codificação e análise de conteúdo para a interpretação desses dados. Já na segunda perspectiva, utiliza-se de grupos focais, etnografia, observação participante ou registro de interações para a coleta de dados, que são analisados através de análise de discurso e conversação. Por fim, na terceira perspectiva, os dados são coletados pelo registro de interações, fotografias e filmes, e interpretados através de análise hermenêutica (FLICK, 2009). Existem, portanto, muitas técnicas diferentes que podem ser utilizadas dentro da pesquisa qualitativa. Esta pesquisa se enquadra especialmente na primeira perspectiva citada e os itens a seguir irão detalhar um pouco mais os métodos utilizados.

### **3.2. Sujeitos pesquisados**

Os sujeitos pesquisados deste trabalho foram gestores de consultorias empresariais de pequeno porte, tendo como critério de escolha para participação na pesquisa os diferentes tempos de empresa e níveis hierárquicos. Eles são as pessoas que estão à frente da gestão das equipes e que tiveram que passar a gerenciar trabalhadores remotos, por conta das mudanças provocadas pela pandemia da COVID-19. É importante ressaltar que o foco das análises foram as equipes de projetos e que lidam diretamente com os clientes.

#### **3.2.1. Caracterização das Empresas**

A pesquisa foi realizada com três consultorias empresariais de pequeno porte, em Porto Alegre. O quadro com algumas características gerais de cada empresa, pode ser conferido a seguir:

Quadro 2 – Caracterização das empresas estudadas

<b>Empresa</b>	<b>Ano de fundação</b>	<b>Número de sócios na operação</b>	<b>Número de funcionários</b>
A	2016	3 sócios	-
B	2016	2 sócios	11 pessoas
C	2014	2 sócios	13 pessoas

Fonte: Dados coletados pela autora (2022).

A Consultoria A, foi fundada em 2016 e, atualmente, possui uma equipe de 3 pessoas, formada pelos três sócios. A mudança ocorreu após o início da pandemia, quando houve uma queda no número de clientes e a equipe precisou ser demitida. Para este estudo, foi entrevistado um dos sócios, que executa e gerencia projetos junto à equipe dos clientes.

A Consultoria B, também fundada em 2016, possui, por sua vez, uma equipe de 13 pessoas, composta por 2 sócios-fundadores e 11 funcionários, dentre os quais outros dois, além dos sócios, ocupam um cargo de gestão. Aqui, foram entrevistados um sócio e dois gestores, da equipe de projetos e comercial.

A Consultoria C, por fim, é um pouco mais antiga do que as outras e foi fundada em 2014. Ela trabalha com uma equipe de 15 pessoas, formada por 2 sócios, 3 gestores, 8 consultores e 2 pessoas responsáveis pelos processos internos. Foram entrevistados um dos sócios e dois gestores da equipe de projetos.

### **3.3. Técnica de coleta**

Para a coleta dos dados, foram realizadas entrevistas em profundidade com os gestores destas empresas, entre os meses de agosto e setembro de 2021, de maneira remota através da plataforma Google Meets. O agendamento foi feito a partir das disponibilidades de horário desses gestores. Todas as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos participantes e transcritas para a posterior análise. O tempo médio de



duração de cada entrevista foi de 40 minutos: a mais curta durou cerca de 25 minutos e a mais longa foi finalizada com 1 hora de duração.

Esse tipo de entrevista propõe um espaço relacional, criado pelo pesquisador, onde o participante tem protagonismo e pode expressar de maneira livre suas opiniões, vivências e emoções. O pesquisador, por sua vez, tem o papel de guiar o fluxo da conversa, sem limitá-la a um roteiro totalmente estruturado. Ele deve manter a narrativa do participante como referência e realizar perguntas buscando uma melhor compreensão dos assuntos discutidos, sempre mantendo o objetivo do estudo e a temática norteadora em vista. Como a pesquisa qualitativa é voltada a uma investigação aprofundada do objeto de estudo, o número de participantes é estabelecido visando a saturação dos dados (MORÉ, 2015).

As entrevistas foram conduzidas a partir de um roteiro, com as principais perguntas que guiaram a conversa. A elaboração deste roteiro de entrevista se deu a partir da literatura e dos objetivos deste estudo, e ele pode ser observado no quadro 3 a seguir.

Quadro 3 – Roteiro de entrevista para gestores

Objetivos	Perguntas
Identificar e descrever as práticas de trabalho dos gestores pesquisados junto a suas equipes virtuais	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Há quanto tempo você está na função que exerce hoje?</li> <li>2. Conte como seu dia de trabalho.</li> <li>3. Quais são as suas principais atividades e responsabilidades?</li> <li>4. Para você, qual o papel de um gestor, frente a uma equipe virtual ou híbrida?</li> <li>5. Como você aprendeu a exercer a função de gestor de uma equipe virtual ou híbrida?</li> </ol>
Analisar aspectos que facilitam e dificultam o gerenciamento de equipes virtuais	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. O que mudou no seu dia a dia de trabalho depois da mudança para o modelo remoto ou híbrido?</li> <li>7. Como acontecia a gestão da equipe, no formato presencial? Exemplifique.</li> <li>8. Quais foram os principais desafios enfrentados por você no papel de gestor?</li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Como ocorrem os processos de treinamento e desenvolvimento dentro da empresa?</li> </ol>

<p>Analisar políticas e ações das organizações que, na percepção dos pesquisados, lhes permitem o gerenciamento de equipes virtuais.</p>	<p>10. Como você se sente em relação ao seu preparo para lidar com os desafios que se apresentam no seu cotidiano, dentro do contexto do trabalho?</p> <p>11. O que você acredita que pode ser feito diferente nessa transição para o modelo remoto ou híbrido?</p> <p>12. E o que está funcionando bem?</p> <p>13. Quais seriam as sugestões que você daria para quem está assumindo a função de gestor virtual ou híbrido?</p> <p>14. Você tem algo mais que gostaria de acrescentar?</p>
--	---

Fonte: Elaborado a partir dos objetivos do estudo e referencial teórico (2022).

Portanto, foram abordados, ao longo das entrevistas, os temas de transição para o trabalho remoto ou híbrido, as adaptações e dificuldades decorrentes disso e as estratégias de treinamento e desenvolvimento utilizadas pelas empresas, para lidar com estes novos formatos de trabalho.

O nome dos entrevistados não foi utilizado nas análises e, a seguir, pode-se observar o perfil de cada um deles:

Quadro 4 – Perfil dos pesquisados

Entrevistado	Idade	Formação	Gênero	Empresa	Cargo	Tempo na Função
E1	24 anos	Estudante de Administração	Masculino	A	Sócio diretor	1 ano e 8 meses
E2	27 anos	Estudante de Administração	Masculino	B	Sócio diretor	5 anos
E3	32 anos	Administrador	Masculino	B	Gerente de projetos	6 meses
E4	28 anos	Administrador	Masculino	B	Analista de negócios	1 ano e 6 meses

E5	29 anos	Administrador	Masculino	C	Sócio diretor	7 anos
E6	24 anos	Administrador	Feminino	C	Gerente de projetos	2 anos e 8 meses
E7	24 anos	Administrador	Masculino	C	Gerente de projetos	8 meses

Fonte: Dados coletados pela autora (2022).

### 3.4. Técnica de análise

Para a organização e análise dos dados obtidos a partir das entrevistas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que possibilita sistematizar as narrativas registradas e as inferências sobre os dados (CAVALCANTE; CALIXTO; PINHEIRO, 2014). Segundo Minayo (2007), ela pode ser dividida em três principais etapas: pré-análise, codificação e interpretação.

A pré-análise se caracteriza pelo primeiro contato com os dados após as entrevistas, o qual envolve a leitura flutuante, a constituição do corpus e a formulação e reformulação de hipóteses, que podem ser relacionadas às teorias existentes sobre os temas estudados. A elaboração do corpus pode ser compreendida como a construção daquilo que foi estudado, que deve ser exaustiva (abrangendo todo o texto), homogênea (com os temas a serem estudados evidentemente separados), exclusiva (uma vez que um elemento deve estar em apenas uma categoria), objetiva (garantindo que outros possam chegar aos mesmos resultados) e adequada aos objetivos da pesquisa (OLIVEIRA, 2008).

A etapa de codificação, por sua vez, consiste em separar expressões ou palavras, relevantes para a análise, em categorias que servirão para organizar o conteúdo. A partir dessa categorização, o pesquisador pode interpretar os dados, relacionando-os com os conceitos teóricos abordados inicialmente (MINAYO, 2007).

A partir da análise dos dados coletados por entrevista foi possível identificar as seguintes macrocategorias de análise previamente definidas a partir dos objetivos e literatura norteadora para o desenvolvimento do estudo e microcategorias de análise que emergiram a partir dos achados em campo, que serão detalhadas no próximo capítulo.

Quadro 5 – Macro e microcategorias de análise

<b>Macro Categorias</b>	<b>Micro Categorias</b>
PAPEL DO GESTOR DE EQUIPES VIRTUAIS	Estruturas das equipes Rotinas e responsabilidades dos gestores
ASPECTOS QUE DIFICULTAM O GERENCIAMENTO DE EQUIPES VIRTUAIS	Distanciamento Autonomia, confiança e controle Dificuldade no autogerenciamento
ASPECTOS QUE FACILITAM O GERENCIAMENTO DE EQUIPES VIRTUAIS	Momentos de integração Comunicação Sistemas e ferramentas
POLÍTICAS E AÇÕES DAS ORGANIZAÇÕES	Ações de treinamento e desenvolvimento Capacitação dos gestores

Fonte: Dados coletados pela autora (2022).

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas com os gestores das três empresas de consultoria estudadas. Os tópicos a seguir abordam cada uma das macro e microcategorias de análise, apresentadas no quadro 5.

### 4.1. Práticas de trabalho

Para que seja possível compreender os principais aspectos relacionados ao gerenciamento das equipes virtuais em pequenas empresas de consultoria, precisamos inicialmente entender as práticas de trabalho de cada empresa, relacionadas às atividades e responsabilidades dos gestores e às peculiaridades das equipes virtuais ou híbridas. Essa macrocategoria de análise explicita o atingimento do primeiro objetivo específico de identificar e descrever as práticas de trabalho dos gestores pesquisados junto a suas equipes virtuais.

#### 4.1.1. Estruturas das equipes

A partir das entrevistas, foi possível construir o organograma das três empresas.

#### **Empresa A:**

Até 2020, a empresa A era formada pelos três sócios e um time de estagiários. Após o início da pandemia de COVID-19, entretanto, o volume de trabalho diminuiu e a equipe se reduziu apenas aos sócios que, atualmente, gerem e operacionalizam os projetos de consultoria:

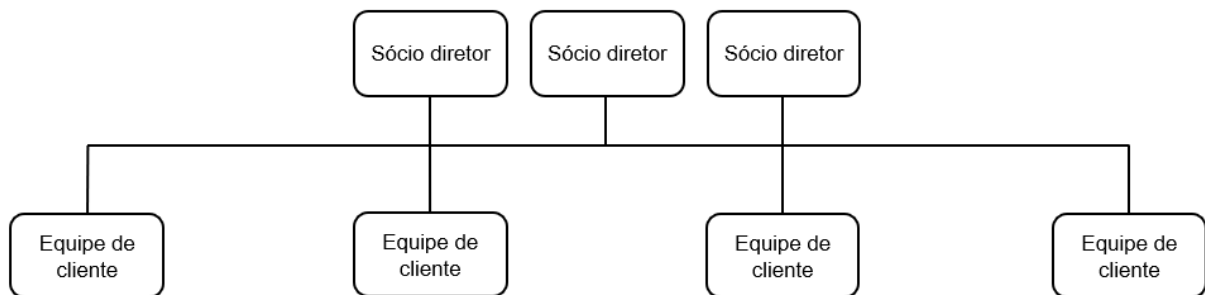
Basicamente, quando abre o relacionamento com o cliente, algum sócio naturalmente se direciona para fazer o relacionamento daquele lead, vamos chamar assim, antes mesmo de ele virar cliente. Esse sócio, daí conforme a disponibilidade dos outros sócios, vai puxar um sócio para entrar junto no relacionamento com aquele cliente. É bem raro um sócio iniciar o relacionamento sozinho. E aí, basicamente, desses dois sócios que começam, um vai se direcionar para ser a figura principal do relacionamento. Esse sócio é que vai planejar o projeto, vai ter o contato mais direto mesmo com o cliente e vai

definindo as soluções. Então, vira a referência do cliente dentro da firma. E os outros vão se dividir para auxiliar naquele projeto. (E1)

Os sócios também trabalham gerenciando as equipes de funcionários dos clientes, para a execução de determinados projetos, como fica claro na fala de E1: “É como se a Alfaite fosse a dona do projeto e daí ela gerencia o time do cliente até o projeto ser concluído.”

O trabalho acontece, em sua maior parte, de maneira remota. Porém, algumas reuniões eventualmente são feitas de forma presencial e algumas visitas aos clientes são realizadas ao longo dos projetos. Com o início da pandemia, entretanto, a frequência dessas visitas diminuiu muito, como forma de minimizar riscos e reduzir custos.

Figura 1 – Organograma da empresa A



Fonte: dados coletados pela autora

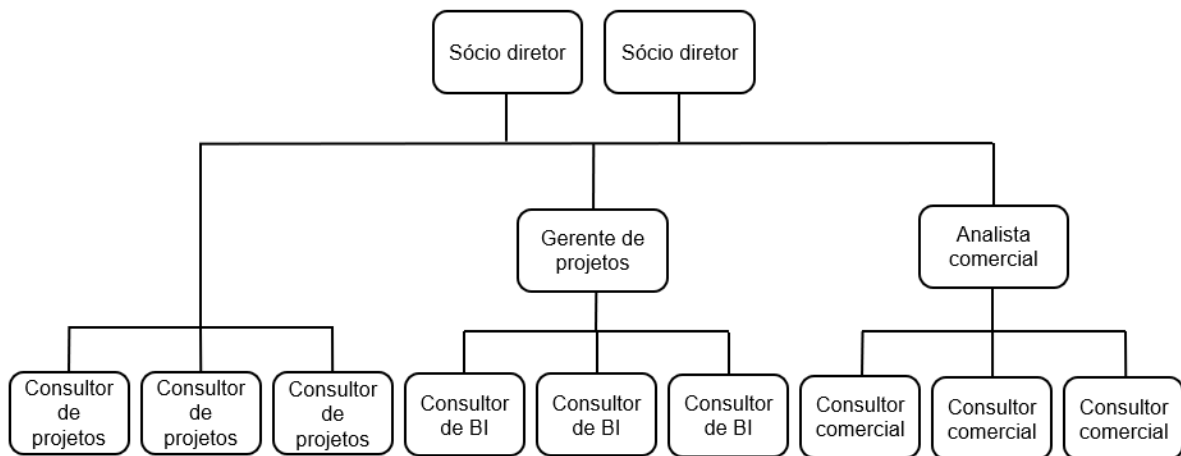
### **Empresa B:**

O organograma da empresa B se divide em três principais áreas: consultoria, *business intelligence* (BI) e comercial. As equipes são fixas e as de BI e comercial possuem gestores dedicados a cada uma delas, enquanto a de consultoria ainda é gerida diretamente por um dos sócios. O relacionamento com os clientes, desde o início da pandemia, passou a ser totalmente remoto. A equipe, composta por pessoas que residem em diferentes locais, também trabalha em grande parte de maneira remota. Alguns encontros, porém, ocorrem em formato híbrido e, nesses casos, a participação presencial

é opcional. Da mesma forma, a empresa disponibiliza um espaço em *coworking*, caso seja necessário para reuniões ou alguns dos funcionários precisem se utilizar da infraestrutura do local para trabalhar, como explicitado no relato a seguir.

Cerca de 90% do nosso trabalho, hoje, é remoto. Com clientes, está 100% remoto, até porque a totalidade dos nossos clientes está fora do estado. Com a equipe, tem gente que é de fora do estado [...] algumas pessoas que, em função da pandemia, estão na casa da família no interior. Então, uma boa parte acaba sendo remota. A gente está com um espaço em um *coworking* no centro, em que a gente tem uma estação de trabalho fixa, para quem precisar. (E2)

Figura 2 – Organograma da empresa B

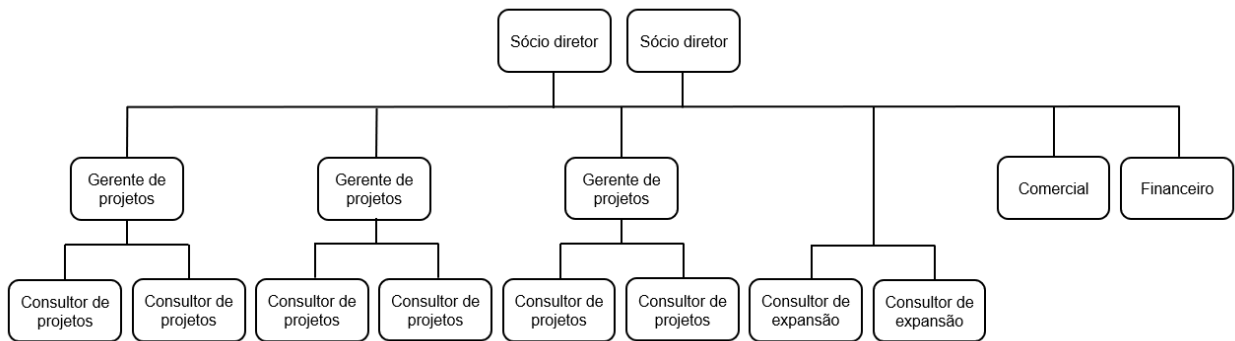


Fonte: dados coletados pela autora

### Empresa C:

A empresa C possui uma área de projetos com três equipes formadas por um gerente e dois consultores. Essas equipes são fixas e focam na execução dos projetos de consultoria. Além disso, existe também uma área de expansão, composta por dois consultores, que, por sua vez, são responsáveis pelas vendas de franquias de alguns clientes. Por fim, existem também duas pessoas voltadas para a gestão interna da empresa, que se dividem entre o financeiro e o comercial. Os sócios se envolvem com todas as áreas e mantêm contato, em diferentes níveis de proximidade, com toda a equipe.

Figura 3 – Organograma da empresa C



Fonte: dados coletados pela autora

Após o início da pandemia, o trabalho, que antes era totalmente presencial, passou a ser remoto. Mais recentemente, algumas reuniões voltaram a acontecer no escritório e as viagens e visitas aos clientes foram retomadas, ainda que em menor frequência, aspecto explicitado no relato a seguir.

Antes da pandemia, a gente era totalmente presencial. Todo mundo tinha que estar lá das 9h às 18h todos os dias. Na pandemia a gente migrou para o totalmente digital, não tinha como não. E agora a gente tá realmente em um modelo híbrido. Eu, particularmente, tenho ido ao escritório cerca de duas vezes por semana, mais quando tem clientes que demandam, que queiram fazer reuniões presenciais, e também quando eu quero ter uma proximidade com a equipe. (E5)

#### 4.1.2. Rotinas e responsabilidades dos gestores

Sobre atividades e responsabilidades, percebe-se que, dentre os entrevistados, aqueles que possuem a função de sócio diretor exercem, além das responsabilidades frente às equipes e aos clientes, um maior número de atividades referentes à própria gestão interna da empresa. Isto evidencia-se através da fala de E5, que comenta:

Meu dia não necessariamente tem uma rotina, né. Eu trabalho muito em relacionamento com a equipe e com os clientes. Hoje eu sou uma pessoa chave dentro da empresa, uma referência para os clientes. [...] Então, a minha rotina se divide nisso e no gerenciamento interno da empresa mesmo. O marketing, reuniões com os gestores, definição de estratégia do negócio em si. (E5)

E2, por sua vez, reforça essa percepção:



Eu diria que minha principal responsabilidade, minha principal atividade é apagar incêndio, tá? Essa é a verdade. E, quando eu não estou apagando incêndio, é diagnosticar qual o resultado que a gente está tendo, onde é que estão os problemas, onde é que estão as oportunidades, apresentar isso para a equipe [...] então, eu me envolvo com tudo, tudo, tudo. Tem responsáveis pela operação e, por mais que minha responsabilidade maior seja projetos e o comercial, eu acabo me envolvendo com bastante coisa diferente. (E2)

E1 exemplifica, pontuando que “a partir das 17h a gente tem uma pauta interna nossa, que daí é uma rotina gerencial da empresa”. Já os gestores com cargos de gerência de projetos e analista de negócios, possuem maior dedicação à operação de suas áreas e liderança de suas equipes:

Minhas responsabilidades são principalmente gerenciar a equipe e fazer com que ela faça as coisas do jeito que tem que ser feitas, né. Acho que esse é o maior desafio. Mas as atividades do dia a dia, eu ainda tenho uma parte operacional de alguns projetos que estão comigo. (E3)

Da mesma forma, E7 afirma que sua rotina envolve as seguintes atividades:

Como coordenador de projetos, eu tenho que organizar as atividades dos projetos, o que está em andamento, o que precisa ser feito, e delego isso para a equipe. Também atuo na execução de algumas etapas, faço o controle de qualidade dos entregáveis do projeto, mantenho contato com o cliente. (E7)

Essas atividades condizem com aquelas ressaltadas por Malhotra, Majchrzak e Rosen (2007) como importantes, de gerenciamento dos ciclos de trabalho e acompanhamento do progresso do trabalho através da tecnologia. Apesar dessas diferenças sutis entre os cargos, todos os entrevistados descreveram o apoio à equipe como um ponto importante de suas atribuições:

Usando aqui um pouco do que a gente fala aqui, é potencializar essas pessoas, dentro do que elas realizam, né. Então, esse é o meu papel, saber que a equipe vai conseguir render e fazer com que tudo que aquelas pessoas precisem de auxílio, eu esteja ali para auxiliar nesse processo. (E4)

Da mesma forma, E5 aponta que “Meu papel é de repassar conhecimento, auxiliar a equipe em tomadas de decisões nos projetos, entender para que lado ir, trazer ideias de metodologias, de experiências que eu já tive”. Alguns dos entrevistados associam a isso a responsabilidade de treinar, como percebe-se na fala de E7, “Atuo também com suporte à equipe, especialmente nos últimos tempos, porque o pessoal é bem novo na empresa, então tem bastante dúvida. Faço essa parte de treinamentos, digamos assim”.

Nesse aspecto, E6 vai além, quando ressalta a importância, no seu ponto de vista, de criar uma relação com sua equipe, que excede o trabalho:

E para mim também é muito a função de gerenciar a equipe, instruir eles. Porque eles entram na empresa e são jogados direto nos projetos, então eles não sabem as coisas. Claro, tem um treinamento, mas é muito diferente. Então acho que é isso, buscar uma qualidade melhor, olhar as coisas e ver o que a gente pode acrescentar, porque eles não têm conhecimento de onde podem chegar. E garantir também que eles estejam bem fazendo as coisas, sabe? Tem uma diferença muito grande quando tu tem proximidade com as pessoas, para poder falar e passar feedbacks. [...] Então é ter uma equipe que vai além do trabalho, essa é uma das principais funções que eu acabo tendo. (E6)

Essa percepção é reforçada pela necessidade do gestor de se fazer presente e criar proximidade, exemplificada na seguinte fala:

Eu busco ter um encontro diário com cada uma das pessoas da equipe, em termos de fazer um acompanhamento ali, de 15 a 20 minutos, para saber como é que está sendo, como é que são as demandas que vão ter no dia, ou, caso seja mais ao final do dia, saber como é que foi a realização daquele dia, para que a gente possa, mesmo estando à distância, ter esse contato mais próximo, né. (E4)

As colocações dos entrevistados são coerentes com o papel do líder trazido por Fan et al. (2014), que deve ser de orientar a equipe de forma empática e compreensiva, com instruções claras e feedbacks regulares. Além disso, segundo Santos e Saraiva (2020), os líderes devem trabalhar para minimizar os riscos de comunicação que podem trazer prejuízo ao time e ao trabalho. Quando questionados sobre o papel de um gestor frente a uma equipe virtual ou híbrida, os entrevistados frisaram a importância de manter uma boa comunicação.

Eu vejo ele sendo diferente do que era antes. Porque, além do teu papel de gestor de projetos, da área - que tá em gerenciar atividades, em gerenciar o desempenho, resultados - e daquela parte mais de gestor de pessoas - de tu saber lidar com o desenvolvimento da equipe -, tu tem um outro lado, que é de tu orquestrar essa comunicação à distância. (E2)

Como é possível perceber através da fala de E2 acima, quando questionados sobre o papel de um gestor frente a uma equipe virtual ou híbrida, os entrevistados frisaram a importância de manter uma boa comunicação.

## **4.2. Aspectos que dificultam o gerenciamento de equipes virtuais**

Essa macrocategoria de análise e a próxima apresentada na seção 4.3. dizem respeito ao segundo objetivo específico do presente estudo: analisar aspectos que facilitam e dificultam o gerenciamento de equipes virtuais.

Segundo Werneck (2020), existem alguns desafios importantes que se apresentam para as equipes virtuais, como uma maior probabilidade de falhas na comunicação, uma dificuldade na troca de conhecimentos e experiências entre as pessoas e uma sensação de isolamento. Percebe-se, portanto, que equipes virtuais possuem certas peculiaridades, as quais exigem atenção e adaptabilidade por parte dos gestores.

Ao longo das entrevistas, foi possível identificar três principais aspectos que, segundo os entrevistados, podem dificultar o gerenciamento dessas equipes virtuais. Eles estão explicados nos itens a seguir.

### **4.2.1. Distanciamento**

O isolamento social decorrente do trabalho virtual pode gerar a sensação de distanciamento nos trabalhadores, por conta da redução do convívio profissional, bem como a percepção de que as lideranças não percebem os resultados gerados pelo seu trabalho. Isso pode, por sua vez, ter consequências na satisfação e senso de pertencimento desses trabalhadores. Considerando o contexto da pandemia da COVID-19, os efeitos sobre a motivação e saúde mental dos trabalhadores em que trabalham remotamente pode ser ainda maior (MENDES; HASTENREITER FILHO; TELLECHEA, 2020).

De fato, o distanciamento entre as pessoas, foi um dos fatores mais citados pelos entrevistados como desfavoráveis no trabalho remoto. Torna-se mais difícil reconhecer o humor em que os outros se encontram ou eventuais situações que estejam enfrentando e que podem interferir no seu bem-estar ou desempenho.

As pessoas têm uma tendência muito forte, em casa, no home-office, de começar a se fechar, a participar menos das reuniões, de falar menos, de começar a não

ir aos momentos que são opcionais, de começar a ficar com a câmera fechada em alguns momentos, com o microfone fechado. (E2)

Essa percepção foi reforçada na fala de E7, sobre as principais dificuldades encontradas no trabalho remoto:

Acho que a principal dificuldade foi essa, de sentir como que as pessoas estão, quais estão sendo os problemas e até sentir coisas pessoais, que acabam afetando também. Se a pessoa não está num dia bom, sei lá, tu não conversou, tu nem olhou a cara dela, então tu não teve essa percepção, para ajudar eventualmente. Então, acho que o principal foi isso, essa perda de convivência, que pode gerar outros problemas. (E7)

Alguns gestores vincularam isso à dificuldade em manter a motivação da equipe e a cultura organizacional da forma como acontecia antes, enquanto o trabalho ainda era presencial. Segundo Zakaria (2017), a cultura organizacional consiste em valores relacionados ao trabalho, que surgem da forma como as pessoas são socializadas ou orientadas na organização. É natural, portanto, que o distanciamento afete a socialização e, conseqüentemente, a manutenção da cultura organizacional.

Eu acho que proximidade com a equipe, conseguir trabalhar a motivação da equipe, a comunicação, sem dúvidas foram grandes desafios. [...] As coisas ficaram sim muito mais produtivas, mas também muito mais pragmáticas. E o pragmático, às vezes, tira um pouquinho do orgânico que é importante dentro de uma equipe, de uma manutenção de cultura. (E5)

Esse é um aspecto que, segundo E3, afeta também o senso de equipe e de união entre os seus membros:

Acho que o que mais mudou foi o contato com as pessoas e, uma coisa que a gente discute bastante aqui dentro, como manter a cultura, né. Como desenvolver uma cultura que a gente quer também, sem ter o contato com as pessoas. Eu acho que tem coisas que a gente perde, de contato humano, de ir no cafezinho e trocar uma ideia. A gente até tenta fazer alguns momentos assim, mas essa parte de contato humano, de relacionamento entre as pessoas e o sentido de união, sentido de equipe, eu acho que é o que mais mudou. (E3)

O distanciamento também reduz muito as interações espontâneas, que, por sua vez, facilitam a construção do relacionamento interpessoal, o acompanhamento do gestor e o aprendizado ágil. Isso pode se tornar especialmente difícil no caso da entrada de novas pessoas, que precisam ser integradas e adquirir o conhecimento necessário para executar suas funções.

O que é mais difícil para mim, principalmente, são as pessoas novas, ter que criar um vínculo pelo computador. Mas é possível e o principal é tu poder ensinar. Só que é diferente de estar do lado da consultora nova e ela ter uma dúvida e perguntar na hora ou eu olhar que ela não estava fazendo da maneira correta e já sugerir fazer de outra forma. [...] Eu não consigo contribuir e colaborar tanto para ela aprender mais e para o trabalho também ficar melhor. [...] Falta esse dinamismo, que no presencial tu tem um acesso muito mais fácil. (E6)

De forma semelhante, o distanciamento e a falta de interações espontâneas também prejudicam a construção em conjunto e a criatividade, por limitarem os momentos de troca entre a equipe. Sakuda (2001) sugere que a convivência próxima e constante torna as condições mais favoráveis à criação e às relações de confiança.

Aquela interação, que pode ser até uma questão mais criativa, de a gente poder tá próximo ali e muitas vezes surgir uma ideia, surgir uma possibilidade e a gente já discutir aquilo naquele momento, eu sinto que ficou mais em segundo plano. [...] Esse momento criativo, de gerar novos insights, novas possibilidades, ele fica bastante limitado quando você trabalha totalmente remoto. (E4)

Da mesma forma, Zakaria (2017) aponta que o trabalhar junto, mesmo que a distância, pode ter efeitos muito positivos na geração de ideias, na criação de estratégias inovadoras e na colaboração. Pereira e Cunha (2020) também mencionam que, no caso de trabalhos criativos, é interessante que o líder dê incentivos e desafie os membros, como forma de estimular a criatividade.

#### 4.2.2. Autonomia, confiança e controle

A restrição na comunicação cara a cara que ocorre em equipes virtuais pode implicar em algumas dificuldades para os gestores, também no que diz respeito ao desempenho de seus liderados. O sucesso do projeto se torna altamente dependente da determinação pessoal e do autogerenciamento dos membros da equipe (CUYPERS, OPDENAKKER, 2019).

Uma das dificuldades enfrentadas pelos gestores, decorrentes do formato virtual, portanto, é o dilema entre a autonomia e confiança na equipe, versus a necessidade de controle sobre o trabalho. Como exemplificado por E6, muitas vezes o gestor precisa ter a iniciativa de questionar a equipe sobre o desenvolvimento de suas atividades, para entender se há alguma dificuldade, pois nem sempre seus liderados solicitam ajuda de maneira espontânea.

Criar realmente um espaço, uma abertura e proximidade para que a pessoa te diga quando não está bem, quando não conseguiu trabalhar direito, esse foi um dos principais desafios. Acaba que, como gestor, tu tem que ser o protagonista disso né, de ir atrás, de puxar, de perguntar. No início eu dava mais independência, porque não gosto de ter essa rotina obrigatória sem um bom motivo. Mas como gestora, eu tenho que ir atrás, porque muito dificilmente as pessoas vem atrás de mim. (E6)

Por outro lado, E3 ressalta o desafio de controlar a produtividade de cada colaborador. Como não há um acompanhamento próximo da equipe durante as horas trabalhadas, torna-se difícil saber como as pessoas estão aproveitando o seu tempo.

A gente preza por uma liberdade grande, que é uma das coisas que, inclusive, está sendo revista agora, porque é mais difícil de controlar a equipe remota, né. [...] Como que eu sei que a equipe está executando o que eu pedi, com a qualidade que eu pedi e no tempo que a gente espera? Hoje eu não consigo medir a diferença também, entre uma pessoa e outra, porque eu tenho lá o tempo planejado de escrever o relatório, digamos que de duas horas. Pode ser que um deles tenha feito em três horas e aí me fale que levou mais tempo e realmente levou, tem uma dificuldade de escrita. E o outro pode ter levado meia hora, mas usou aquelas duas horas para fazer alguma outra coisa. (E3)

Da mesma forma, E4 reforça a dificuldade em controlar se o trabalho está sendo executado no horário determinado e acrescenta que monitorar a qualidade com que ele está sendo feito também pode se tornar um desafio.

Hoje, se eu trabalho em um ambiente presencial, eu sei o que a pessoa tá fazendo, porque eu posso virar para o lado e perguntar "tá, o que tu tá fazendo agora?", sabe? Eu posso ver que ela está fazendo uma ligação no telefone e saber se aquela ligação está sendo boa ou não está sendo boa. [...] E, no momento em que a gente vai para esse cenário remoto, é muito difícil eu conseguir saber se a pessoa, naquele horário, está fazendo as ligações. Então eu só sei que foram feitas as atividades durante o dia, mas eu não consigo saber qual foi a qualidade muitas vezes daquilo, né. (E4)

Os gestores de equipes virtuais, portanto, precisam lidar com o contraditório desafio de controlar o desempenho de sua equipe, ao mesmo tempo em que o contexto remoto dificulta esse controle e exige o exercício da confiança.

#### 4.2.3. Dificuldade no autogerenciamento

Outro fator que torna o trabalho remoto mais desafiador, segundo os entrevistados, é a necessidade de gerenciar o próprio tempo, com um maior nível de autonomia. Isso se intensifica quando deixa de haver a necessidade de deslocamento

entre reuniões, conforme destaca E5: “Antes eu fazia duas reuniões numa tarde, agora eu faço quatro ou cinco, meio que emendando uma na outra. Antes eu tinha um tempinho de respirar, muitas vezes o trânsito, e hoje em dia não tenho mais.”. Esta percepção também aparece na fala de E2, que ressalta a dificuldade em respeitar intervalos maiores de tempo entre os compromissos, mesmo quando planejados, e manter-se disponível para orientar seus liderados:

Em um primeiro momento, o meu dia a dia mudou para um inferno, porque tu não tem mais o deslocamento. Então o que acontece: tu vai marcar uma reunião das 9h às 10h e daí outra pessoa já precisa falar contigo às 10h e tu aceita. Aí tu já emendou 2h de reuniões, duas reuniões diferentes, sem intervalo nenhum. E daí, de repente, nesse meio tempo, alguém já está precisando de alguma ajuda, já quer entrar em uma call. Aí acabou aquelas reuniões e tu já entra em uma terceira. E aí, ou tu já se ligou disso no início, ou tu se liga disso depois de um tempo, mas tu bota um intervalo de 15min, para ter um intervalo. Mas atrasou a reunião, atrasou para começar, atrasou para terminar e daí aquele intervalo não existiu. (E2)

A carga de trabalho de pessoas em *home office* é, usualmente, de 10% a 20% maior do que a de pessoas em formato presencial e alguns pesquisadores argumentam que a aparente flexibilidade vinculada ao remoto esconde esse aumento no volume de trabalho (MENDES; HASTENREITER FILHO; TELLECHEA, 2020). A própria tecnologia é um fator que acaba colocando os trabalhadores em serviço 24h por dia (NOE, 2015) e muitos apresentam problemas em delimitar tempo e espaço para o trabalho em casa, o que resulta em jornadas extensas por falta de rotina e perda de controle nesse ambiente (MENDES; HASTENREITER FILHO; TELLECHEA, 2020).

Essas questões mostram-se presentes na fala dos entrevistados. Quando trabalhando de casa, existe a dificuldade em separar a vida profissional da vida pessoal, uma vez que os ambientes de descanso e trabalho se misturam.

Por um bom tempo, eu sentia que trabalhava o dia inteiro, que não tinha separação. Antes, tu saía do escritório, tá, beleza, tu ainda tem alguma coisa ali no celular, no e-mail, mas tu saiu daquele ambiente, tu não está mais no trabalho. Agora, eu trabalho...esse aqui é o meu quarto, ali a minha cama, aqui a minha TV, então eu to quase sempre no meu escritório, entende? Então, por algum tempo, eu não conseguia separar as coisas. [...] Em algum momento isso confundiu muito, sabe? E aí eu sentia que tava trabalhando o dia inteiro, então eu não tava sendo tão produtivo e ao mesmo tempo ficando muito cansado, porque ocupava muitas horas. (E7)

Essa falta de separação entre os interesses pessoais e profissionais pode levar a uma maior cobrança por produtividade, cansaço excessivo e até mesmo baixa produtividade, por dificuldade de autogerenciamento (WERNECK, 2020).

### **4.3. Aspectos que facilitam o gerenciamento de equipes virtuais**

Alguns aspectos citados pelos entrevistados, por outro lado, facilitam o trabalho remoto e, conseqüentemente, o gerenciamento de equipes nesse formato. Eles estão descritos nos itens a seguir e é possível notar que representam estratégias encontradas pelos entrevistados, para lidar com as dificuldades citadas anteriormente.

#### **4.3.1. Momentos de integração**

Os canais de conexão virtuais, tanto formais quanto informais, podem ser uma ferramenta importante para minimizar a sensação de isolamento dos trabalhadores (WERNECK, 2020). De mesma forma, para que seja possível desenvolver uma plataforma de confiança, harmonia e cooperação entre a equipe, é necessário que haja muita comunicação e interação pessoal, com respeito, honestidade e reconhecimento (FERNANDEZ; JAWADI, 2015).

Desta forma, para sanar as dificuldades trazidas pelo distanciamento, estratégias como reuniões regulares, com o objetivo de manter a equipe próxima, foram citadas pelos entrevistados como importantes para o bom andamento do trabalho, dentro do contexto remoto.

A gente não estava tendo contato durante o dia, então, ou era uma coisa de ter que ir lá, chamar a pessoa, fazer uma chamada, parar tudo, falar sobre algo que estava acontecendo no projeto. Então, às vezes faltava um alinhamento geral e isso passou a ser feito. Hoje, toda quarta-feira, no fim da tarde, a gente faz uma chamada. E até mudou um pouco o formato também. Antes a gente fazia só sobre projetos, então cada um dava um resumo sobre a sua situação, sobre o que tava fazendo, o que não tava fazendo, quais estavam sendo as dificuldades, enfim. Hoje, já é mais um negócio tipo "como é que tu tá?". Tem dias que a gente nem fala de projetos, é só para conversar, falar besteira, enfim, para ter essa convivência, sabe? (E7)



Como é possível inferir a partir da fala de E7, as reuniões podem ser utilizadas tanto com o objetivo de alinhamento, compartilhamento e esclarecimento de dúvidas a respeito dos projetos em si, quanto para integração da equipe. Um dos principais conselhos que E5 daria, para alguém que está começando como gestor de uma equipe virtual, seria “buscar ter o máximo possível de proximidade com a tua equipe. Mandar um Whats, ou seja onde for, trabalhar bastante essa proximidade da maneira que for”.

Os momentos de descontração, que no formato presencial aconteciam muitas vezes de maneira espontânea, precisam ser planejados no formato remoto, para que não deixem de acontecer.

Ah, outra coisa também, a gente faz umas coisas meio tipo happy hour online, também com esse objetivo de integração. Teve também o que seria uma imersão, mas como não rolou mais fazer presencial, a gente parou um dia entre toda empresa e fez tipo uns jogos online. Aí tinha um prêmio para as equipes, a gente recebeu em casa tipo um kitzinho, cada atividade envolvia uma parte do kit. Acho que tudo que mudou mesmo foi mais nesse sentido de integração. Porque mesmo assim, ainda tem um gap grande de como era no presencial. Antes essas coisas eram mais frequentes e mais naturais também, não precisava ter necessariamente algo marcado. Até durante o trabalho mesmo, tipo "ah, vamos pedir um cookie", isso já era uma integração. (E7)

Segundo Cuypers e Opdenakker (2019), uma ligação pessoal em equipes virtuais pode ser estabelecida através de reuniões, onde os membros riam juntos, brinquem uns com os outros, compartilhem questões ou problemas pessoais, funcionando, de certa forma, como uma rede de apoio.

Alguns entrevistados citaram também a utilização, quando possível, de encontros presenciais, para facilitar o processo de integração e aumentar a sensação de proximidade entre a equipe. É o caso de E1, que afirma que uma das maiores dificuldades encontradas no trabalho remoto foi “essa questão da proximidade com as pessoas. A equipe mudou, ter alguns momentos presenciais foi bom para a gente se conectar melhor.”

Cascio e Shurygailo (2003) sugerem que, se possível, o líder promova uma reunião presencial com a equipe, no início do trabalho, para que os membros tenham a oportunidade de se conhecer pessoalmente, antes de começar a trabalhar juntos. A adoção de um modelo híbrido também é uma alternativa, como aponta E5:

Talvez a equipe vá na média três vezes por semana no escritório. A gente começou agora a trabalhar mais essa retomada e temos já um modelo híbrido pré definido de reuniões presenciais e tentar estar pelo menos duas ou três vezes por semana lá com a equipe. (E5)

Na medida em que as restrições sanitárias, devido à pandemia, são flexibilizadas, essas alternativas se tornam viáveis para as equipes que se encontram espacialmente próximas.

#### 4.3.2. Comunicação

Problemas de comunicação podem originar conflitos ou mal entendidos e, quando somados ao distanciamento provocado pelo trabalho remoto, podem dificultar o diálogo, os feedbacks e a motivação do time (WERNECK, 2020). Por esses motivos, os processos relacionados à comunicação possuem uma grande relevância no gerenciamento de equipes virtuais.

Pereira e Cunha (2020) ressaltam que é papel do líder orientar os membros, de maneira compreensiva e empática, bem como fornecer instruções claras e específicas no que diz respeito às tarefas técnicas. Além disso, é importante que os feedbacks sejam constantes. Werneck (2020) também reforça que as atividades rotineiras da equipe devem ser sistematizadas, com o objetivo de agilizar os processos, enquanto as expectativas e metas precisam estar claras para todos.

De acordo com os entrevistados, para que seja possível diminuir as dificuldades relacionadas à execução dos projetos e do trabalho à distância, a comunicação de fato possui um papel central. A necessidade de planejar momentos para realizar um acompanhamento da equipe e do trabalho, bem como passar feedbacks, no formato remoto é ainda maior do que no formato presencial:

Agora, no remoto, tem que confiar muito mais e criar momentos em que a gente fale sobre isso. Agora eu preciso ter um momento na agenda, durante a semana, para a gente revisar como é que estão sendo as ligações, como está sendo, enfim, o resultado das atividades que eles estão executando. (E4)

O distanciamento físico entre os membros das equipes, traz consigo uma maior dificuldade em controlar a execução das tarefas e a produtividade de cada um. Isso exige

que os gestores se adaptem, buscando aumentar a confiança em suas equipes e mensurando o desempenho através dos resultados entregues, mesmo que não seja possível acompanhar a execução de perto. Segundo E5, a comunicação é essencial para isso:

A gente trabalha pelo resultado e não pelas horas que tu tá entregando. Quanto antes tu entregar o resultado, melhor para todo mundo. Acho que isso é importante, porque querendo ou não, talvez o resumo de tudo isso seja trabalhar, da melhor forma possível, a comunicação com a equipe: como deixar claro o que cada um tá fazendo, como formalizar o que já foi feito, como formalizar o que falta, como estar próximo dos liderados. (E5)

Esta constatação conversa com a ideia de que, para que equipes virtuais tenham um bom desempenho, é importante que haja confiança. Pode-se definir confiança como a disposição de alguém a ficar vulnerável às ações do outro, na expectativa de que ele faça algo importante, mesmo sem poder monitorá-lo ou controlá-lo (CUYPERS, OPDENAKKER, 2019). Essa relação de confiança, por sua vez, é importante também para compensar a falta de contato pessoal e presencial (WERNECK, 2020), bem como para a disseminação do conhecimento tácito (SAKUDA, 2001).

Cascio e Shurygailo (2003) ressaltam a importância de o líder mudar o foco do tempo gasto na execução de uma tarefa para o resultado atingido ao finalizá-la. Ou seja, os trabalhadores virtuais devem ser gerenciados com base em tarefas e objetivos, e não com base na horas gastas. Desta forma, eles devem ser incentivados a controlar o seu próprio tempo, da forma como preferirem.

Ainda assim, para que isso ocorra da melhor forma, é necessário que haja uma comunicação clara sobre aquilo que é esperado de cada um, bem como momentos de alinhamento entre equipe e de feedbacks.

E o ponto principal não é só passar a atividade e dizer “Daqui a um mês tu tem que me entregar isso”. Tu tem que estar constantemente fazendo a checagem, para ver se a pessoa está avançando naquilo ali, e estar disponível para quando a pessoa precisar de ajuda. (E1)

Fazer contatos mais informais, para verificar como está o andamento do trabalho e esclarecer eventuais dúvidas, também é uma estratégia que ajuda a melhorar a comunicação e que traz um suporte ainda maior à equipe.

Conseguir deixar com clareza quais são as atividades que precisam ser feitas, porque isso ajuda as pessoas a ter um norte. Se não tem, elas ficam muito perdidas e ansiosas. Instruir muito bem e acompanhar o processo das pessoas. Mesmo que tenha uma call só na sexta, chamar na terça ou na quarta, sabendo os prazos. Perguntar como está indo, se pode revisar o que já foi feito, se está tendo alguma dificuldade. (E6)

Entretanto, é igualmente importante que o gestor consiga encontrar um equilíbrio entre o tempo que dedica às reuniões ou alinhamentos com a equipe e o tempo que possui para executar suas próprias atividades.

Eu diria que, talvez, um dos principais aprendizados no geral, que eu tive com a pandemia, foi esse: estabelecer limites. Eu sempre quis resolver muita coisa, sempre estava envolvido com tudo e estava o dia inteiro que nem um louco. Às vezes eu tinha que parar e focar em fazer o que eu tinha que fazer, mas minha cabeça ainda estava por todo o lugar. Então isso de estabelecer limites foi uma das principais mudanças positivas que eu tive. (E2)

Ainda segundo Cascio e Shurygailo (2003), o mais adequado é que a liderança estabeleça reuniões periódicas, as quais exigem comunicação verbal e podem auxiliar na redução do excesso de mensagens, e-mails ou reuniões não planejadas. Isso porque, os membros da equipe aprendem a esperar pelo espaço da reunião planejada para tirar suas dúvidas ou trazer novas informações relevantes.

#### 4.3.3. Sistemas e ferramentas

Os sistemas e ferramentas desempenham um papel fundamental na comunicação entre a equipe, centralização de dados e gestão do conhecimento. Segundo Coelho Junior e Borges-Andrade (2008), a gestão do conhecimento consiste em um processo que tem como objetivo melhorar o desempenho da empresa, através da implantação de ferramentas, formalização de processos, sistemas e estruturas, que facilitem o compartilhamento e utilização do conhecimento, o que contribui para o aprendizado informal. Cuypers e Opdenakker (2019), por sua vez, comentam que as trocas por meio eletrônico podem ser arquivadas para passar informações para equipes futuras ou novos membros, sobre problemas enfrentados ou soluções já desenvolvidas anteriormente. No contexto remoto, em que é necessário facilitar o acesso de todos às informações e materiais disponíveis, os sistemas e ferramentas podem trazer mais autonomia para a equipe, além de facilitar o acompanhamento dos projetos e evitar certos ruídos ou falhas

na comunicação. Segundo Werneck (2020), o gestor de projetos pode utilizar *groupwares*, ou softwares colaborativos, para as comunicações ao longo do projeto e para a integração dos trabalhadores. Além disso, o controle da execução das atividades e do desempenho da equipe também podem ser feitos através destes aplicativos, o que permite uma maior frequência no acompanhamento.

A chegada da pandemia e a migração para o formato remoto, trouxe, portanto, certa urgência para esse tema e fez com que as empresas tivessem que tornar seus sistemas mais robustos.

Nós implementamos um sistema que se chama Bitrix. Ele é uma intranet e a gente consegue fazer todo o gerenciamento, tanto de CRM, quanto de projetos, comunicação interna. Ele tem uma espécie de WhatsApp próprio, tem quase como se fosse uma rede social que a gente faz postagens, um feed. Tem bastantes mecanismos. A gente se viu na obrigação, digamos, de formalizar mais as coisas, ter mais as coisas escritas, porque como a gente não está presencialmente com as pessoas, isso é importante. (E5)

A tecnologia, muitas vezes, permite automações e o uso de ferramentas que facilitam o dia a dia da equipe e do gestor, eliminando ou tornando tarefas operacionais mais rápidas e auxiliando no desenvolvimento do trabalho.

Nas ferramentas que a gente já utilizava, a gente começou a explorar essas funções de automação, seja no *Slack*, seja no *Monday*, até notificações. A gente meio que tá criando um gerente virtual, então dentro do *Monday* tem lá os prazos das atividades e a gente criou uma automação para avisar as pessoas quando está chegando na hora de começar a atividade, quando está na hora de entregar, porque vai atrasar. (E2)

É interessante notar que certos sistemas ou ferramentas podem, inclusive, ter um impacto positivo na rotina dos entrevistados e aproximá-los da sensação trazida pelo trabalho presencial:

Tipo assim, uma virtualização do escritório é o sistema de gestão. Quando eu entro no Bitrix, eu me sinto entrando no escritório. Eu tenho lá o feed, eu posso chamar o pessoal em grupos de trabalho, grupos com todo mundo, grupos só projetos, isso é bom. (E7)

Além disso, as ferramentas de vídeo chamada também tiveram seu uso mais difundido durante a pandemia, com a adoção do trabalho remoto por parte das empresas estudadas. Como ressalta E1, “os clientes ficaram mais abertos a nos receber por vídeo

chamada. Então, ficou mais fácil de fazer o trabalho, na verdade”. Ou seja, não somente as equipes de projeto se adaptaram ao uso da vídeo chamada, mas também os próprios clientes.

Não necessariamente, quando é presencial, você tem uma estrutura ali, que dê para gravar em uma qualidade interessante um treinamento, para ficar aquilo ali mais para posteridade. E a gente tem isso dentro desse trabalho remoto, de conseguir fazer treinamentos, capacitações e registrar elas, gravar, deixar em uma pasta lá, definido aquele treinamento e depois poder ir evoluindo daquilo, né. (E4)

Além disso, conforme explicitado no relato de E4, o fato de essas ferramentas permitirem que as reuniões sejam gravadas facilita ainda o processo de registro e transmissão do conhecimento.

#### **4.4. Políticas e ações das organizações**

Essa macrocategoria de análise diz respeito ao terceiro objetivo específico do presente estudo: analisar políticas e ações das organizações que, na percepção dos pesquisados, lhes permitem o gerenciamento de equipes virtuais.

Ações de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) buscam expandir conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), para melhorar o desempenho da equipe e preparar pessoas para assumirem novas funções. Por motivos competitivos, os investimentos em TD&E sofreram aumentos em diversas organizações (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010), porém, considerando o caso de pequenas empresas e o cenário de crise atual, o orçamento nem sempre permite isso.

A forma como os gestores foram e seguem sendo capacitados para lidar com suas equipes e com as dificuldades encontradas no contexto remoto, portanto, se mostra um tema bastante relevante. Como veremos, essa capacitação pode ser resultado de experiências anteriores, bem como de ações promovidas pelas próprias empresas onde trabalham atualmente. Além disso, a aprendizagem e o preparo de um profissional, nem sempre acontecem através de práticas formais e, muitas vezes, ocorrem a partir do exercício diário de suas funções.

#### 4.4.1. Ações de treinamento e desenvolvimento

Dentre as três empresas de consultoria analisadas neste trabalho, todas possuem uma estrutura organizacional enxuta, o que significa, na prática, que não existe uma área ou um responsável com dedicação exclusiva aos processos de gestão de pessoas. A responsabilidade de treinar e desenvolver os funcionários, portanto, recai sobre os sócios ou gestores mais experientes. Segundo E5, “os treinamentos são feitos por nós mesmos, principalmente eu e o outro sócio.”

O processo de *onboarding*, tem o objetivo de promover a socialização de novos funcionários na empresa. Treinamentos voltados à história e cultura da organização podem facilitar esse processo, bem como o entendimento de prioridades e do que é valorizado dentro daquele ambiente por parte desses funcionários.

A gente tem hoje, quando as pessoas entram, um padrão de onboarding. Tem aí um primeiro momento que é mais geral sobre a empresa, história da empresa, falando sobre a nossa visão, missão, valores. Aquelas coisas para as pessoas realmente entenderem um pouco mais onde elas estão chegando, qual é o horizonte, o que elas têm que ter em mente quando elas estiverem trabalhando no dia a dia, para não correr o risco das pessoas caírem na operação, só batendo o martelo, sem saber porque, e daqui a pouco já não faz mais sentido. (E2)

De maneira adicional, E2 também ressalta a importância do cuidado em associar os treinamentos teóricos com a prática do dia a dia, para que os conceitos sejam melhor absorvidos por aqueles que estão sendo treinados. Serachinia et al. (2017) reforça que o treinamento deve vir acompanhado da possibilidade de exercer aquilo que foi aprendido.

O que a gente tenta é não fazer uma carga muito grande de treinamentos no início. A gente tá tentando fazer de uma maneira que esses treinamentos sejam mais espaçados e vinculados à operação. Então, eu vou ter um treinamento sobre, sei lá, qualificação de leads e semana que vem vou ter um outro treinamento sobre como faz uma reunião de briefing bem feita. Se eu te passo as duas coisas, é muita informação para tu botar em prática. (E2)

Além das capacitações iniciais, existe também a necessidade de, periodicamente, entender as dificuldades enfrentadas pela equipe durante o trabalho e seus principais pontos de desenvolvimento para, a partir daí, planejar novos treinamentos.

A gente tem agora, uma vez a cada quinze dias, um processo padrão de treinamentos que acontecem, a partir de um levantamento de necessidades da

equipe, feito de forma remota mesmo, através que um questionário. Ali, a gente levanta quais são as principais dificuldades. (E3)

Para iniciar o processo de treinamento, segundo Serachinia et al. (2017), deve ser realizada uma pesquisa com o objetivo de diagnosticar as necessidades organizacionais e dos trabalhadores e, a partir daí, delimitar quais funcionários devem ser treinados em quais conteúdos, com definições de forma, horário, local e objetivos. Da mesma maneira, Meneses, Zerbini e Abbad (2010) sugerem, com base na teoria geral de sistemas, que as etapas relacionadas às ações de TD&E consistem na avaliação de necessidades, planejamento institucional e avaliação de efeitos. Essa avaliação, por sua vez, fornece informações a respeito das lacunas na aprendizagem da equipe e na performance dos instrutores, assim como constata possíveis falhas no processo de planejamento dos treinamentos e identifica se esses treinamentos estão tendo resultados positivos. Com base nisso, percebe-se que as empresas analisadas a partir das entrevistas aplicam uma versão reduzida desse processo, com foco no levantamento de necessidades e rápido planejamento, porém sem a análise da eficácia das ações implementadas, como ocorre inclusive com organizações de grande porte. Isso pode acabar encobrendo gastos desnecessários com ações que não estão trazendo os resultados esperados para os funcionários e para a organização e impedindo de retroalimentar os processos de TD&E.

Outra prática, sinalizada por alguns dos entrevistados, é a gravação dos treinamentos que abordam conhecimentos básicos, comuns a todos os funcionários da empresa ou de uma determinada área. Essa prática gera um banco de treinamentos, que pode ser acessado posteriormente por novos funcionários ou para a reciclagem dos conhecimentos, sempre que necessário, com diminuição das barreiras relacionadas à disponibilidade dos participantes. Isso vai ao encontro da ideia, trazida por Noe (2015), de que as tecnologias possibilitam que o treinamento ocorra a qualquer hora e lugar. Da mesma forma, Serachinia *et al.* (2017) menciona que o *e-learning* é capaz de superar algumas limitações de T&D, relacionadas horários, espaço e localização dos treinamentos, por exemplo.

Quando tem um treinamento presencial, a gente filma com o celular. [...] Muitas vezes a gente faz treinamento virtual também, bota todo mundo num meet, grava tela e guarda esse vídeo para depois, deixa salvo. Existem alguns treinamentos



base, que nós entendemos que qualquer pessoa que entra na empresa deve ter esse conhecimento. [...] Então a gente simplesmente fez esses vídeos e eles estão lá formalizados. (E5)

Da mesma forma que no *onboarding*, os treinamentos periódicos também podem ser gravados para permitir que o conhecimento seja acessado novamente com facilidade. Esse formato condiz com o *e-learning* assíncrono, em que os participantes podem realizar as atividades no momento de sua preferência e de forma independente, sem que a necessidade de presença de um instrutor (FERREIRA *et al.*, 2006). Isso pode diminuir, também, parte do desgaste causado pela rotatividade da equipe, que exige a necessidade de treinar novos funcionários. Adicionalmente, a gravação dos treinamentos pode ajudar a evitar essa rotatividade, uma vez que facilita o acesso à informação e o processo de capacitação, evitando os problemas causados pela falta de preparo dos funcionários para exercer suas funções. Noe (2015) apresenta diversos casos em que ações de treinamento e desenvolvimento contribuíram, de variadas formas, para reduzir a rotatividade de funcionários em diferentes empresas.

Então periodicamente - agora a gente está com uma periodicidade de, se eu não me engano, a cada duas semanas - eu, o outro sócio ou um dos gestores damos um treinamento sobre um assunto específico. Tudo isso já trazendo materiais base, de exemplo, para deixar tudo bem formalizado para a galera. Isso foi uma demanda que nós percebemos, porque a gente teve uma rotatividade grande da equipe e a gente perde muito tempo precisando retreinar. [...] Acredito que, talvez, se a gente tivesse já os treinamentos mais formalizados, as coisas mais prontas, a gente não teria sofrido tanto com essas rotatividades. (E5)

De acordo com Cuypers e Opdenakker (2019) - e como já visto anteriormente -, o treinamento é uma atividade a partir da qual os trabalhadores podem desenvolver novos conhecimentos e habilidades. Esse conhecimento, por sua vez, também pode ser transferido de maneira informal, através da prática ou por outras pessoas mais experientes no assunto, o que significa que todos os membros da equipe possuem um papel importante no aprendizado. Segundo Camillis e Antonello (2010), aprender com *experts* é um tipo de aprendizagem que se caracteriza pela oportunidade de trocar e receber informações de pessoas mais experientes, que já passaram por situações iguais ou similares, ou que possuem muito conhecimento no assunto em questão. Os gestores podem ser considerados *experts*, assim como pessoas que já estão na empresa há mais tempo e sabem como desempenhar uma determinada tarefa ou executar o trabalho.

É interessante notar também que dar espaço para que a equipe ministre treinamentos sobre assuntos com os quais possuem facilidade, pode ser uma forma de estimular o aprendizado através do ato de ensinar.

Para dar os treinamentos, a gente escolhe pessoas da equipe que tem mais conhecimento sobre aquilo. A gente está tentando não deixar fechado em nós, sócios, os treinamentos, até porque a gente sabe que um dos formatos em que as pessoas mais aprendem é ensinando. (E2)

Além disso, essas ações voltadas à aprendizagem informal têm ganhado relevância nas organizações, por trazerem resultados de forma ágil e com baixo investimento (FLORES *et al*, 2018). Dentre as empresas estudadas, nenhuma apresentava estruturas formalizadas para os processos de desenvolvimento, quando passou a atuar de maneira remota. Duas delas, entretanto, perceberam a necessidade de criar esses processos e começaram a implantá-los.

A gente está estruturando agora o processo de PDI dentro da empresa também, mas o que a gente tem de desenvolvimento, hoje, é realmente essa questão de um a um com seu gestor, para ver o que quer alcançar, como está o desenvolvimento dentro da empresa, se está gostando, se não está gostando, o que pode melhorar. (E3)

Segundo Cuypers e Opdenakker (2019), quando há confiança entre o time, o feedback desempenha um papel importante no aprendizado, além de ser muito mais efetivo quando acontece em interações um a um, entre o gestor e os membros da equipe, individualmente.

O preparo para assumir novos cargos sempre foi mais na prática. Agora, faz um mês, nós temos um processo melhor definido, de rotinas específicas e periódicas de feedbacks, um processo de acompanhamento melhor de equipe. Isso é algo mais recente, que nós estamos implementando. (E5)

O relato de E5 evidencia o processo de amadurecimento da empresa nas práticas de desenvolvimento, que até então aconteciam sem uma estrutura formalizada.

#### 4.4.1. Capacitação dos gestores

De acordo com Noe (2015), muitas empresas afirmam que a identificação de funcionários com talento gerencial, seu treinamento e desenvolvimento para assumir cargos de gerência, são alguns dos principais desafios que enfrentam na gestão de

pessoas. Quando questionados sobre a forma como aprenderam a exercer a função de gestor de uma equipe virtual ou híbrida, todos os entrevistados disseram ter aprendido na prática.

Foi na tentativa e erro. [...] Com o tempo a gente vai vivendo essas situações e aprendendo a lidar, muitas delas deixam de ser surpresas. A gente vai ganhando jogo de cintura. Mesma coisa com a equipe também, a gente vai ganhando experiência para estar confortável em um papel de liderança. (E5)

Para alguns dos entrevistados, foram ministrados certos treinamentos, que os auxiliaram a assumir o papel de gestor. Esses treinamentos, porém, foram focados essencialmente em conhecimentos técnicos, abordando temas como o uso de ferramentas e sistemas para o gerenciamento dos projetos e atividades da equipe. É o caso de E7, que comenta: “não tive uma capacitação específica, um treinamento sobre como ser um gestor. Tive alguns treinamentos de coisas práticas: como é que eu monto um sprint ou como é que eu faço, sei lá, gestão de projetos pelo Bitrix, que é o sistema.”

O aprendizado voltado à gestão de pessoas, por sua vez, pode ser decorrente da própria interação com a equipe e da compreensão dos mecanismos de gerenciamento que trazem os melhores resultados para cada um. Isso fica mais claro através da fala de E6, “acho que fui aprendendo na prática, mas aprendendo principalmente sobre cada pessoa que eu estava gerenciando e como ela funcionava melhor.”

O aprendizado construído a partir da observação de outros gestores mais experientes ou superiores na hierarquia da empresa também foi uma das práticas citadas:

Quando eu assumi o papel de gestor de projetos, não tive um treinamento específico para isso. A gente conversou um pouco sobre como era a liderança que já existia, de outra pessoa, nos projetos. Mas não tive um treinamento regular, a gente vai aprendendo com o andar. (E3)

Da mesma forma, a troca de conhecimentos através de consultas pontuais ou conversas informais também pode contribuir:

Eu estava indo com um dos sócios de carro para um outro cliente. Aí, na viagem, eu puxei o note e a gente começou a discutir. Daí, peguei todas as ideias com ele [...] tinha um conhecimento que estava mais com ele e agora está mais compartilhado entre nós. (E1)

Coelho Junior e Borges-Andrade (2008) reforçam, entretanto, que o aprendizado informal não deve substituir o treinamento e o desenvolvimento formais. Eles devem acontecer de forma conjunta, visando preparar os funcionários para desempenharem suas tarefas de maneira adequada e para assumirem novas responsabilidades e cargos. O aprendizado informal é complementar, pois auxilia no desenvolvimento do conhecimento tácito, que não é adquirido através do treinamento formal.

Muitos dos entrevistados trouxeram outras experiências profissionais como parte importante de seus aprendizados enquanto gestores de equipes. Ainda que essas experiências tenham se passado de forma presencial, elas puderam ser transpostas para o formato virtual ou híbrido.

Me sinto preparada, mas acho que muito mais por mim e pelas minhas experiências prévias do que por uma capacitação ou instrução da empresa, porque isso nunca teve. Não tive um treinamento de como ser uma boa gestora na empresa, ou como passar um feedback. [...] Mas me sinto preparada de qualquer forma, pela minha bagagem. (E6)

Esse relato é coerente com a noção de que a aprendizagem também é relacionada à vivência individual, a qual provém de conhecimentos adquiridos através de experiências passadas, por exemplo. Esses conhecimentos, por sua vez, servem como norteadores de ações futuras (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008).

Além da “bagagem” construída ao longo de suas carreiras, alguns gestores mencionaram também a importância de buscar referências e informações através de outras fontes. Essa é uma prática que, usualmente, parte do interesse ou disposição do próprio gestor a estudar e buscar novos conhecimentos.

Eu diria que a resposta mais sincera é "na marra", tá? Eu não tinha outra opção, mas posso dizer que eu estudei muito. Busquei estudar muito e eu sigo muitas páginas de empresas que trabalham com diferentes coisas, dentre elas algumas empresas que já trabalhavam com conteúdos sobre trabalho remoto. Então, eu vou sempre revisando esses materiais, vendo o que a gente pode trabalhar com a equipe, para tentar evoluir um pouco mais a nossa dinâmica. (E2)

Porém, a partir da fala de E7, abaixo, percebe-se que a falta de orientação por parte da empresa pode acabar dificultando o desenvolvimento do trabalho desses gestores e o desempenho de suas atividades:

Por essa questão de não ter tido um grande processo de construção ali sobre eventuais pontos que eu precisava melhorar para assumir o papel de gestor, ou que eu ainda preciso melhorar, eu acho que me sinto não despreparado, mas talvez desamparado, sabe? Foi meio que tocado, na prática 100%. Claro, recebi feedbacks, enfim, mas não uma construção, não teve um caminho muito definido. Então, acho que isso foi um ponto que pode ter dificultado as coisas, ou que até dificulta ainda. (E7)

Mendes, Hastenreiter Filho e Tellechea (2020) mencionam que, muitas vezes, a falta de suporte e treinamentos por parte da empresa faz com que os trabalhadores tenham que ir atrás dos conhecimentos que necessitam para o desenvolvimento de suas atividades. Essa busca dos próprios indivíduos, vinculada às suas motivações pessoais para aprender, condiz com o conceito de aprendizagem informal, já tratado anteriormente (NOE, 2015).

Eu acho que, apesar de ter tido esse desamparo sobre o caminho, eu não assumi todas as responsabilidades de cara, para todos os projetos. Não foi um negócio tipo "hoje tu é consultor, amanhã tu é coordenador". Eu comecei a pegar projetos, fui pegando um, dois, três, quatro, aos poucos. [...] Isso amenizou um pouco os problemas. (E7)

Uma prática que pode tornar mais fácil para um novo gestor desempenhar o seu papel, entretanto, é possibilitar que ele seja inserido na função aos poucos. Isso permite que o desenvolvimento na prática aconteça, inicialmente, com uma carga de responsabilidades menor e vá crescendo, na medida em que o novo gestor for se tornando mais confiante e capacitado, conforme evidencia-se na fala de E7.

Nesta seção, foram explorados temas como os papéis e responsabilidades dos gestores, as peculiaridades de equipes remotas e o treinamento e desenvolvimento no contexto de pequenas empresas de consultoria, em Porto Alegre. No item a seguir, será feito um apanhado dos resultados obtidos ao longo do trabalho e o atingimento dos objetivos delimitados, assim como as limitações e contribuições do estudo e sugestões para estudos futuros.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, serão retomados os objetivos do trabalho, com o intuito de identificar quais foram atingidos e os principais resultados obtidos. Além disso, também serão abordadas as limitações deste estudo, suas contribuições para a academia e para as empresas pesquisadas, bem como sugestões para estudos futuros.

O objetivo geral do trabalho consistia em analisar quais práticas de trabalho estão sendo utilizadas pelos gestores de pequenas empresas de consultoria empresarial no gerenciamento de suas equipes em formato trabalho remoto ou híbrido, no contexto da pandemia de COVID-19. A partir das entrevistas realizadas e da análise dos resultados e da literatura, pode-se observar diversas práticas adotadas por esses gestores, para lidar com os desafios do teletrabalho. Além disso, foi possível observar que todos os gestores tiveram um aprendizado majoritariamente informal para assumir as responsabilidades de gerenciar equipes virtuais ou híbridas. Muitos deles citaram a importância de suas experiências anteriores e de sua “bagagem” profissional para que se sentissem preparados para enfrentar os desafios. Além disso, a observação de outros gestores mais experientes e as trocas com a equipe, bem como o exercício prático de suas funções e a busca de conhecimento por iniciativa própria são outros aspectos que compõem o aprendizado informal experienciado pelos entrevistados.

Por outro lado, as ações formais de treinamento e desenvolvimento são usualmente planejadas e executadas pelos próprios gestores, uma vez que nenhuma das empresas estudadas possui profissionais dedicados exclusivamente à área de RH. Ou seja, elas tornaram-se uma tarefa e uma responsabilidade obrigatória dos gestores. Esses treinamentos ocorrem especialmente no momento de entrada de novos membros no time, porém também existem iniciativas periódicas que buscam suprir as necessidades de conhecimento mapeadas junto à equipe. Quando se trata do treinamento de gestores para que possam assumir o papel de liderança de projetos e de outros colaboradores em trabalho remoto, entretanto, poucas ações formais foram identificadas. Isso, acaba trazendo, eventualmente, uma sensação de desamparo, por não haver um acompanhamento mais próximo e direcionado.

Alguns entrevistados também associaram a carência de treinamentos e práticas de desenvolvimento a uma maior rotatividade da equipe nesse período. É interessante notar, porém, que após o início da pandemia e a migração para o formato de trabalho virtual ou híbrido, duas das empresas estudadas entenderam a necessidade de desenvolver mecanismos mais estruturados de acompanhamento e desenvolvimento de seus funcionários. A literatura reforça a importância de associar ações de aprendizagem informais às formais, com o objetivo de promover o conhecimento técnico e específico juntamente ao tácito.

O primeiro objetivo específico era o de identificar e descrever as práticas de trabalho dos gestores pesquisados junto a suas equipes virtuais. Neste ponto, os gestores mencionaram práticas relacionadas à distribuição das atividades de trabalho entre os membros da equipe, assim como ao controle do desenvolvimento dessas atividades e da entrega de resultados. Em todos os casos, isso é feito com o auxílio de sistemas ou ferramentas digitais, que permitem a centralização de informações e facilitam a comunicação. Reuniões de rotina para o acompanhamento do trabalho e de equipe também são práticas unânimes e, em alguns casos, encontros mais informais são utilizados com a finalidade de integração e aproximação dos membros. O papel de orientar e treinar os liderados, bem como de passar feedbacks, também foi citado pela maioria dos entrevistados como essencial. Dentro do contexto remoto, em que as trocas espontâneas são mais limitadas, esse papel possui uma grande relevância para a garantia da qualidade do trabalho e para a motivação e o desenvolvimento da equipe.

O segundo objetivo específico buscava analisar aspectos que facilitam e dificultam o gerenciamento de equipes virtuais. Dentre os aspectos que dificultam, destacam-se o distanciamento, o dilema entre autonomia, confiança e controle, e a dificuldade encontrada no autogerenciamento. O distanciamento complica a percepção do humor dos demais membros da equipe, e de eventuais situações ou problemas pessoais que eles estejam enfrentando. Da mesma forma, ele também dificulta a integração e motivação do time, assim como a sensação de pertencimento e a manutenção da cultura, especialmente no caso de pessoas novas na empresa. Por isso, estabelecer rotinas para

comunicação ou até mesmo trocas informais, torna-se ainda mais importante e tem impacto positivo também na criatividade e no aprendizado, tornando-o mais ágil.

O maior grau de autonomia no trabalho, decorrente do formato de trabalho remoto, juntamente com o distanciamento, dificulta a utilização dos mecanismos mais tradicionais de controle, por parte dos gestores das equipes. Portanto, ao invés de monitorar as horas trabalhadas de cada colaborador, torna-se necessário gerenciar a partir dos resultados entregues. Além disso, a confiança na equipe e da equipe em seu gestor é essencial para o bom desenvolvimento do trabalho.

A dificuldade no autogerenciamento, por sua vez, abrange os desafios relacionados à sobrecarga de reuniões e de atividades. A mistura entre os espaços de trabalho e de descanso, podem acabar levando também a uma dificuldade em separar a vida profissional da vida pessoal. Todos esses aspectos acabam gerando uma sensação de cansaço excessivo.

Por outro lado, os fatores que facilitam o gerenciamento de equipes virtuais, de acordo com as entrevistas realizadas, são os momentos de integração, a comunicação e os sistemas e ferramentas utilizados. Os momentos de integração cumprem o papel de minimizar a sensação de isolamento e as dificuldades causadas pelo distanciamento. No contexto remoto, esses momentos precisam ser planejados, uma vez que não ocorrem facilmente e de maneira espontânea, como acontece no formato de trabalho presencial. Alguns entrevistados mencionaram também a possibilidade de utilizar encontros presenciais, quando possível, para permitir que a equipe se conheça melhor. Essa é uma prática reforçada na literatura.

A comunicação assume um papel central no bom desenvolvimento do trabalho em formato remoto. Ela evita conflitos e traz clareza sobre as expectativas de entrega, assim como facilita o desenvolvimento da equipe. Para isso, as práticas de feedbacks e reuniões regulares são essenciais. Os sistemas e as ferramentas, por sua vez, auxiliam bastante nos processos de comunicação, assim como na centralização de informações e na transmissão de conhecimentos. Eles possuem um papel importante na gestão do



conhecimento e permitem a gravação e armazenamento de arquivos ou de treinamentos, por exemplo, para serem compartilhados com novos membros ou equipes futuras.

Por fim, o último objetivo específico era o de analisar as políticas e ações das organizações que, na percepção dos pesquisados, lhes permitem o gerenciamento de equipes virtuais. De acordo com os entrevistados, grande parte das práticas utilizadas para prepará-los para seus cargos foram práticas de aprendizado informal, que se deram através de trocas com outros gestores mais experientes, da prática de suas funções e de uma introdução gradual às novas responsabilidades. Percebe-se, portanto, que as empresas estudadas carecem de ações voltadas ao aprendizado formal, no que diz respeito à capacitação de gestores.

### **5.1. Contribuições do estudo**

Este estudo possibilitou a compreensão mais aprofundada das pequenas empresas de consultoria em Porto Alegre e seus principais desafios enfrentados a partir da migração para o formato de trabalho remoto ou híbrido, durante a pandemia de COVID-19.

Para as empresas pesquisadas, as contribuições do estudo são os resultados das análises, que destacam pontos de atenção e sugerem boas práticas. Aqui, reforça-se a relevância das ações de treinamento formais, do planejamento de rotinas de acompanhamento e integração, do estabelecimento de relações de confiança entre a equipe e do controle pelos resultados entregues ao invés das horas trabalhadas. Além disso, destaca-se a importância de os gestores manterem-se atentos à sensação de cansaço de seus liderados por sobrecarga de trabalho, comum no formato remoto, assim como à desmotivação provocada pelo isolamento social e profissional. Desta forma, ao identificar alguns desses sintomas, os gestores podem agir mais facilmente para saná-los, utilizando-se de reuniões de acompanhamento e momentos de descontração, por exemplo.

Apesar do tema do gerenciamento de equipes virtuais já possuir uma certa base de publicações, que vem aumentando nos últimos anos especialmente por efeito da pandemia, grande parte delas são estrangeiras. Desta forma, ainda há uma carência de

publicações que retratem a realidade de pequenas empresas brasileiras e que busquem levantar práticas utilizadas pelos gestores nesse contexto, facilitando o gerenciamento de equipes. Para a academia, portanto, espera-se que o estudo contribua para a aumentar o conhecimento existente na literatura a respeito das práticas de gestão de equipes virtuais e capacitação de gestores para o gerenciamento dessas equipes, considerando as limitações e necessidades de organizações com uma estrutura de pessoal enxuta e orçamentos restritos. Por fim, espera-se também que esse estudo possa contribuir para aumentar a base de conhecimento existente a respeito de pequenas empresas de consultoria, suas estruturas, práticas e processos.

## **5.2. Limitações e sugestões para estudos futuros**

Este estudo foi desenvolvido a partir da análise de três empresas de pequeno porte de consultoria em Porto Alegre. Em todas elas, as ações de aprendizagem formal, voltadas à capacitação dos gestores para o gerenciamento de equipes virtuais, se mostraram bastante insipientes. Isto provavelmente se deve à estrutura organizacional pequena e ao curto período em que essas organizações trabalham de maneira remota ou híbrida.

Sugere-se, portanto, que sejam realizados novos estudos, com o objetivo de ampliar o número de entrevistados e de empresas analisadas, para obter-se um rol mais amplo de práticas. É interessante também que esses estudos contemplem empresas que já trabalham em formato virtual há mais tempo e que, por isso, já tenham tido a oportunidade de adaptar e estabelecer mais processos voltados ao gerenciamento de equipes remotas e à capacitação de gestores para lidar com essas equipes. Além disso, a inclusão de organizações de outros segmentos, além da consultoria, pode contribuir para uma visão ainda mais ampla a respeito da realidade das pequenas empresas brasileiras que adotam um formato de trabalho virtual ou híbrido.

## REFERÊNCIAS

- ABBAD, Gardênia; FREITAS, Isa Aparecida de; PILATI, Ronaldo. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Artmed, 2006. p. 231-253.
- ALVES, Thaís Lopes de Lucena; AMORIM, Amanda Florence Alves; BEZERRA, Maria Clara Cunha. "Nenhum a Menos!" A Adaptação ao Home Office em Tempos de COVID-19. **Revista de Administração Contemporânea**, João Pessoa, v. 25, p. 1-15, 2021.
- BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E. *et al.* **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Artmed, 2006. p. 23-40.
- BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; SAMPAIO, Nara Saddi de Paiva. Desenho do Trabalho e Aprendizagem em Contexto de Pandemia. In: QUEIROGA, Fabiana (org.). **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. Cap. 2. p. 9-19.
- CAMILLIS, Patricia Kinast de; ANTONELLO, Claudia Simone. Um estudo sobre os processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem função gerencial. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 4-42, mar. 2010.
- CAMPBELL, John P. Behavior, Performance, and Effectiveness in the Twenty-first Century. In: KOZLOWSKI, Steve W. J. (ed.). **The Oxford Handbook of Organizational Psychology**. [S.L.]: Oxford University Press, 2012. p. 159-194.
- CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni; LEITE, Luiz Augusto Mattana da Costa; OLIVEIRA, João Luiz Carvalho Rocha de; ROHM, Ricardo Henry Dias. **Consultoria em gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editoria Fgv, 2009. 128 p.
- CASCIO, Wayne F.; SHURYGAILO, Stan. E-Leadership and Virtual Teams. **IEEE Engineering Management Review**, [S.L.], v. 31, n. 4, p. 362-376, 2003.

CAVALCANTE, Ricardo Bezerra; CALIXTO, Pedro; PINHEIRO, Marta Macedo Kerr. Análise de conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 24, n. 1, p. 13-18, jan. 2014.

CEPELLOS, Vanessa Martines. Recursos humanos na linha de frente. **GV-executivo**, [s. l.], v. 19, n. 3, p. 35-37, jun. 2020.

COELHO JUNIOR, Francisco Antonio; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. **Paidéia**, Brasília, v. 40, n. 18, p. 221-234, 2008.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Teletrabalho no brasil e mundo: legislações comparadas estudo de relações do trabalho**. Brasília: CNI, 2020. 64 p.

CROCCO, Luciano; GUTTMANN, Erik. **Consultoria Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2005. 134 p.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2006. Cap. 1. p. 15-41.

FAN, Kai-Tang *et al.* E-leadership effectiveness in virtual teams: motivating language perspective. **Industrial Management & Data Systems**, [S.L.], v. 114, n. 3, p. 421-437, abr. 2014.

FERNANDEZ, Dominique Bonet; JAWADI, Nabila. Virtual R&D Project Teams: from e-leadership to performance. **The Journal Of Applied Business Research**. França, p. 1693-1707. out. 2015.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradelo *et al.* **Modelos de Gestão**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fgv, 2006. 188 p.

FLACH, Leonardo; ANTONELLO, Claudia Simone. Organizações culturais e a aprendizagem baseada em práticas. **Cadernos Ebape.Br**, [S.L.], v. 9, n. 1, p. 155-175, mar. 2011.

FLEURY, M. T.; JACOBSON, L. V. **A contribuição do e-learning no desenvolvimento de competências do administrador.** In: Encontro da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração, 2003. Atibaia: ANPAD, 2003.

FLICK, Uwe. O que é pesquisa qualitativa? In: FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Artmed, 2009. Cap. 1. p. 16-32.

FLORES, Clarissa Leite *et al.* Evidências de validade para uma medida de percepção de efetividade da aprendizagem informal no trabalho. **Read. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, [S.L.], v. 24, n. 3, p. 77-101, set. 2018.

GOÉS, Geraldo; MARTINS, Felipe; SENA, José Antonio. **O teletrabalho no setor público e privado na pandemia:** potencial versus evolução e desagregação do efetivo. 48. ed. Brasília: Ipea, 2020a. 14 p.

GOÉS, Geraldo; MARTINS, Felipe; SENA, José Antonio. **Potencial de teletrabalho na pandemia:** um retrato no Brasil e no mundo. 47. ed. Brasília: Ipea, 2020b. 10 p.

ILLERIS, K. Workplaces and Learning. In: MALLOCH, M.; CAIRNS, L.; EVANS, K.; O'CONNOR, B. N. (ed.). **The Sage Handbook of Workplace Learning.** Londres: Sage, 2011. Cap. 3. p. 32-45.

LARSON, Barbara Z.; VROMAN, Susan R.; MAKARIUS, Erin E. A Guide to Managing Your (Newly) Remote Workers. **Harvard Business Review**, mar. 2020. Disponível em: <https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers>. Acesso em: 28 fev. 2021.

LILIAN, Snellman Carita. Virtual teams: opportunities and challenges for e-leaders. **Procedia: Social and Behavioral Sciences.** Vantaa, p. 1251-1261. 2014.

MALHOTRA, Arvind; MAJCHRZAK, Ann; ROSEN, Benson. Leading Virtual Teams. **Academy Of Management Perspectives**, [S.L.], v. 21, n. 1, p. 60-70, fev. 2007.

MATSUBARA, Maria das Graças S. *et al.* Estratégias de treinamento admissional da equipe de enfermagem de um câncer center durante a pandemia do COVID-19. **Enfermagem em Foco**, São Paulo, v. 2, n. 11, p. 134-142, abr. 2020.

MENDES, Diego Costa; HASTENREITER FILHO, Horacio Nelson; TELLECHEA, Justina. A realidade do trabalho home-office na atipicidade pandêmica. **Revista Valore**, Volta Redonda, v. 5, p. 160-191, 2020.

MENESES, Pedro; ZERBINI, Thais; ABBAD, Gardênia. Conceitos essenciais em treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas. In: MENESES, Pedro; ZERBINI, Thais; ABBAD, Gardênia. **Manual de treinamento organizacional**. Artmed, 2010. Cap. 1. p. 15-24.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 10. ed. São Paulo: Hucitec, 2007. 406 p.

MORÉ, Carmen Leontina Ojeda Ocampo. A “entrevista em profundidade” ou “semiestruturada”, no contexto da saúde: dilemas epistemológicos e desafios de sua construção e aplicação. **Atas Ciai2015**: Investigação qualitativa em ciências sociais, [S.L.], v. 3, p. 126-131, jul. 2015.

MORGESON, Frederick P.; HUMPHREY, Stephen E. The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. **Journal Of Applied Psychology**, [S.L.], v. 91, n. 6, p. 1321-1339, 2006. American Psychological Association (APA). <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>.

NILLES, Jack. **Fazendo do teletrabalho uma realidade**: um guia para telegerentes e teletrabalhadores. São Paulo: Futura, 1997. 224 p.

NOE, Raymond A. **Employee Training and Development**. 7. ed. New York: McGraw-Hill Education, 2017. 554 p.

NOE, Raymond A. Introdução ao treinamento e desenvolvimento de funcionários. In: NOE, Raymond A. **Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas**: teoria e prática. Porto Alegre: AMGH, 2015. Cap. 1. p. 2-40.

NOHARA, J. J.; ACEVEDO, C. R.; RIBEIRO, A. F.; SILVA, M. M. da. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. **INMR - Innovation & Management Review**, [S. l.], v. 7, n. 2, p. 150-170, 2010. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79174>. Acesso em: 11 mar. 2021.

OLIVEIRA, Denize Cristina de. Análise de Conteúdo Temático- Categorical: uma proposta de sistematização. **Revista Enfermagem Uerj**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 4, p. 569-576, out. 2008.

OLIVEIRA, Míriam Aparecida Mesquita; PANTOJA, Maria Júlia. Desafios e Perspectivas do Teletrabalho nas Organizações: cenário da produção nacional e agenda de pesquisa. **Revista Ciências Administrativas**, [s. l.], v. 26, n. 3, p. 1-12, ago. 2020.

PEREIRA, Ricardo; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida. LIDERANDO EQUIPES À DISTÂNCIA: uma contextualização necessária sobre liderança remota e equipes virtuais. In: Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação (CIKI), 10, 2020, Panama. **Anais do X Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação (CIKI)**. [S.L.]: Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação (CIKI), 2020.

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos Ebape.Br**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 152-162, jan. 2018. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395154516>.

ROSENBERG, Marc J. **E-Learning: Strategies for delivering knowledge in the digital age**. New York: McGraw-Hill Education, 2001. 344 p.

SAKUDA, L. O. **Teletrabalho: desafios e perspectivas**. 163 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós- Graduação em Administração, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2001.

SANDALL, Hugo; MOURÃO, Luciana. Desempenho no Trabalho: Desafios para Trabalhadores e Gestores em Teletrabalho Compulsório. In: QUEIROGA, Fabiana (org.). **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. Cap. 3. p. 21-29.

SANTOS, Vanessa Martins dos; SARAIVA, Guilherme. Gestão em mudança: liderança à distância. **GV-executivo**, São Paulo, v. 19, n. 4, p. 26-30, jul. 2020.

SEBRAERS. **Pandemia obriga 69% das pequenas empresas ajustarem operação.** 2020. Disponível em: <https://sebraers.com.br/pandemia-obriga-69-dax-pequenas-empresas-ajustarem-operacao/>. Acesso em: 09 mar. 2021.

SERACHINIA, Mayara Rodrigues *et al.* Gestão de Pessoas: uso da educação a distância como ferramenta nos treinamentos e desenvolvimentos corporativos. **Revista de Ciências Gerenciais**, Osasco, v. 21, n. 34, p. 114-120, 2017.

SILVA, Sheldon William *et al.* E-Learning e Educação Corporativa: a análise de um programa a partir do princípio da conectividade. **Espacios**, [S.L], v. 37, n. 26, 2016. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a16v37n26/16372629.html>. Acesso em: 02 out. 2021.

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

YIN, Robert K. O que é pesquisa qualitativa – e por que você cogitaria fazer este tipo de pesquisa? In: YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016. Cap. 1. p. 3-21.

ZAKARIA, Norhayati. **Culture Matters**: decision-making in global virtual teams. Boca Raton: Crc Press, 2017. 253 p.