

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

Felipe Geiger Renck

**TRANSFORMAÇÕES NA GESTÃO DE GRUPOS E EQUIPES EM TEMPOS DE  
TRABALHO DIGITAL: PERCEPÇÕES DE COLABORADORES E GESTORES**

Porto Alegre

2022

**FELIPE GEIGER RENCK**

**TRANSFORMAÇÕES NA GESTÃO DE GRUPOS E EQUIPES EM TEMPOS DE  
TRABALHO DIGITAL: PERCEPÇÕES DE COLABORADORES E GESTORES**

Trabalho de Conclusão de Curso,  
apresentado ao Curso de Graduação  
em Administração da Universidade  
do Rio Grande do Sul como requisito  
para obtenção do título de Bacharel  
em Administração.

Orientador: Prof. Daniel Viana Abs da Cruz

Porto Alegre

2022

**FELIPE GEIGER RENCK**

**TRANSFORMAÇÕES NA GESTÃO DE GRUPOS E EQUIPES EM TEMPOS DE  
TRABALHO DIGITAL: PERCEPÇÕES DE COLABORADORES E GESTORES**

Trabalho de Conclusão de Curso,  
apresentado ao Curso de Graduação em  
Administração da Universidade do Rio  
Grande do Sul como requisito para  
obtenção do título de Bacharel em  
Administração.

Data de aprovação: 09/05/2022

Banca Examinadora:

---

Profa. Dra Christine da Silva Schröder (EA/UFRGS)

---

Orientador: Prof. Dr. Daniel Viana Abs da Cruz (EA/UFRGS)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente aos meus pais por todo o apoio que me foi dado durante a minha jornada acadêmica, assim como ao restante da minha família. Uma menção especial a todos os amigos que me acompanharam durante esta jornada, e aos demais professores e colegas com quem convivi. Agradeço a todos os entrevistados que concordaram em participar do processo de entrevista, pela receptividade e interesse na participação no trabalho. Por fim, agradeço ao meu orientador, Daniel Viana Abs da Cruz, pelo apoio fundamental na realização deste trabalho e por toda confiança que me foi passada durante este processo.

## RESUMO

Este trabalho aborda tendências em gestão de pessoas a partir do novo paradigma nas relações de trabalho advindas da pandemia de covid-19. O presente trabalho tem como objetivo compreender como o processo de digitalização do trabalho impacta na forma que grupos e equipes de trabalho exercem suas funções laborais. Para tanto, o método de pesquisa utilizado foi uma pesquisa qualitativa de cunho exploratório e descritivo. Foram realizadas entrevistas com nove participantes a partir de um roteiro semiestruturado e as análises foram elaboradas a partir da técnica de análise de conteúdo. Com base nesta análise, pode-se identificar este impacto na organização, integração e comunicação em grupos e equipes de trabalho. Ao final, concluiu-se que a adaptação ao trabalho remoto promoveu mudanças permanentes nas três categorias que precisarão ser avaliadas em ordem de importância para cada empresa em um momento pós-pandêmico de trabalho.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas, Trabalho Digital, Grupos e equipes.

## **ABSTRACT**

This study addresses trends in people management from the new paradigm in labor relations arising from the covid-19 pandemic. The present study aims to understand how the process of digitization of work impacts the way work groups and teams perform their work functions. The research method used was exploratory and descriptive qualitative research. Interviews were conducted with nine participants using a semi-structured script and the analyzes were prepared using the content analysis technique. Based on this analysis, one can identify this impact on the organization, integration and communication in work groups and teams. It was concluded that the adaptation to remote work prompted permanent changes in the three categories that will need to be evaluated in order of importance by each company in a post-pandemic work environment.

**Keywords:** People Management, Digital Work, Groups and Teams

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>8</b>
<b>2. REVISÃO TEÓRICA.....</b>	<b>13</b>
2.1 TRABALHO DIGITAL.....	13
2.2 GRUPOS E EQUIPES.....	17
<b>3. OBJETIVOS.....</b>	<b>22</b>
3.1 OBJETIVO GERAL.....	22
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	22
<b>4. MÉTODO.....</b>	<b>23</b>
4.1 PARTICIPANTES.....	23
4.2 INSTRUMENTOS.....	24
4.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	25
<b>5. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>26</b>
5.1 ORGANIZAÇÃO DOS GRUPOS E EQUIPES DE TRABALHO.....	26
5.2 INTEGRAÇÃO.....	30
5.3 COMUNICAÇÃO.....	33
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>37</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>40</b>
<b>Instrumento de Pesquisa: Roteiro de Entrevista – APÊNDICE A.....</b>	<b>45</b>

## 1. INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA

A atual pandemia de Covid-19 trouxe mudanças importantes quanto às atividades laborais, estudantis e em diversas outras esferas, levando as organizações a reinventar seus modelos gerenciais e de negócios para se manterem operacionais durante a recomendação global de distanciamento social. Estas adaptações provocaram mudanças profundas tanto na forma como o trabalhador exerce e como ele é subjetivado por este trabalho. Quanto à ótica da atuação em gestão de pessoas, percebemos transformações importantes na forma como os meios digitais passam a exercer uma influência ainda maior sobre o funcionamento das empresas, catapultados pelo momento vivido globalmente.

O tópico da transformação digital já chama a atenção das empresas há décadas como uma forma de se manter atualizado em relação aos avanços tecnológicos e modernizar processos internos. A adaptação de diversos setores do trabalho para *home office* catapultou consideravelmente esta questão na ótica das organizações. Conforme De Aragão (2015, p.174): “O teletrabalho possibilita ao trabalhador realizar seu labor a distância, isto é, fora do espaço físico da empresa, utilizando os meios telemáticos”. Há debate acerca das verdadeiras características dos termos teletrabalho, *home office*, trabalho remoto e trabalho digital, porém utilizaremos neste trabalho predominantemente o termo trabalho remoto com a definição apresentada.

Segundo o relatório promovido pela consultoria global Great Place to Work em 2020, citado por Stachewski (2021), alguns dos maiores desafios para as organizações no ano 2020 com o tema de gestão de pessoas, foram, além da flexibilização do trabalho, a própria mentalidade digital entre a liderança e colaboradores, assim como questões de saúde mental e comunicação interna. Em outras palavras, mesmo que o tópico da transformação digital fosse um tópico importante para qualquer empresa a algumas décadas, isto não significa que as organizações estavam preparadas para promover uma mudança tão drástica de forma tão ágil.

Conforme Davel e Vergara (2014), a inovação apresenta a articulação entre o universo da descoberta, este com uma maior independência das restrições externas, e a lógica de mercado e social, o meio de lucrar com as invenções. Sendo as pessoas o princípio essencial da dinâmica organizacional, pela singularidade e qualidades humanas insubstituíveis de cada um, a gestão de pessoas é uma atividade essencial para a sobrevivência das organizações em meio a cenários cada vez mais competitivamente turbulentos e incertos.

Ao introduzir, então, estes processos inovadores dentro do funcionamento interno da empresa, os trabalhadores precisam individualmente estar abertos às mudanças para que a empresa possa se transformar como um todo a partir dos avanços tecnológicos e sociais, promovendo tanto o autodesenvolvimento quanto o desenvolvimento da organização como um todo. Conforme Bitencourt (2010), é o aprendizado em equipe que possibilita que o indivíduo supere os limites de sua visão individual, enquanto o domínio pessoal confere aos indivíduos a capacidade de apreender continuamente, se envolverem criativamente e de forma ativa. O aprendizado organizacional, por sua vez, só ocorrerá se as diferentes culturas e subculturas dentro da organização cultivarem a comunicação entre si de forma segura e compartilhada, buscando minimizar os possíveis desencontros entre necessidades individuais e grupais através da compreensão da influência exercida pelos seus próprios paradigmas culturais, de acordo com Schein (1996, apud BITENCOURT, 2010)

A partir da experiência de Hawthorne promovida por Elton Mayo no início do século XX, já se havia concluído que o significado do trabalho é percebido através das relações sociais atreladas a ele. Desta forma, averiguou-se que as dinâmicas grupais à nível formal e informal têm uma influência muito maior na sensação de participação do próprio trabalhador e na sua produtividade que as próprias condições físicas do trabalho (XAVIER, 1973), tal qual a importância da adequação do trabalhador às normas definidas informalmente pelo grupo, muitas vezes de maior importância que as próprias normas definidas formalmente pela empresa (LUFT, 1968). Sobre os grupos informais podemos afirmar:

Pequenos grupos unitários que formam-se espontaneamente interligam-se através de uma cadeia de relações pessoais, num tipo de comunicação

*face-a-face* por influência de expressões comportamentais como *apreciação, desgosto, indiferença e hostilidade*. Estes grupos informais são de poderosa influência na vida organizacional. (XAVIER, 1973, p. 65)

As dinâmicas de grupo, sejam elas divididas de uma forma tanto formal quanto informal, auxiliam na integração do indivíduo na empresa e ao seu próprio desenvolvimento pessoal. Por integração ou coesão dentro do grupo entendemos a coordenação entre diferentes partes e a superação de diferenças intergrupais, conforme Moscovici (2000), e através desta integração grupal, o indivíduo se capacita a buscar soluções cooperativas, perceber estreitamentos de seus próprios pontos de vista, desenvolver a autoconfiança e elaborar soluções para problemas rotineiros com uma visão ampliada do problema administrativo, conforme Xavier (1973). Estando a integração profundamente relacionada com o sentimento de pertencimento e engajamento dos colaboradores dentro de um grupo, também é importante destacar a o papel da comunicação dentro deste grupo, ou seja, a liberdade, ou a falta dela, percebida pelos seus integrantes para se expressar dentro do grupo acerca de suas necessidades, preocupações, idéias e assim por diante.

O estudo acerca dos efeitos do trabalho remoto no trabalhador não é exatamente uma novidade no cenário nacional mesmo com a crise que passamos, como podemos atestar, por exemplo, no estudo de caso na Shell Brasil em 2010 efetuado por Barros e Silva (2010), na qual já se evidenciam benefícios e malefícios do trabalho remoto. Enquanto a flexibilidade de horários, falta de necessidade de deslocamento, e, em diversas ocasiões, um considerável aumento de produtividade e estímulo de criatividade são vistos como benefícios do trabalho remoto, assim como uma maior proximidade familiar, os malefícios da falta de sincronicidade prejudicam a comunicação, andamento do trabalho e integração entre colegas de trabalho. Este empobrecimento na integração entre colegas causou uma diminuição na troca de comunicações informais e uma perda de visibilidade dentro da organização por parte de alguns funcionários. (BARROS E SILVA, 2010).

Além de corroborar com os benefícios apresentados, Leonardo Fachin (2021) permite novas interpretações ao traçar o paralelo da perspectiva brasileira do indivíduo no *home office* com a teoria das representações sociais, evidenciando acréscimos em qualidade de vida (principalmente relacionados aos longos tempos

de deslocamento) e liberdade aos trabalhadores entrevistados em relação à própria empresa como outros pontos positivos, porém sem abordar as nuances da interação social entre equipes em trabalho remoto e a forma como esta foi afetada. Ao abordar o ambiente das *microfoundations* (relativas ao indivíduo) e das *macrofoundations* (relativas às organizações) Dos Santos, *et al.* (2020) elaboram que:

No nível micro, o foco de atenção ativa a identidade, objetivos e esquemas de ação do indivíduo e motiva interações sociais. O micro afeta o macro na medida em que as interações sociais, através dos processos de tomada de decisão, geração de significado e mobilização, alteram as práticas e identidades organizacionais. (DOS SANTOS, *et al.*, 2020, pg. 4).

Este processo é caracterizado por Dos Santos, *et al.* (2020) como uma clara ruptura ao paradigma estabelecido anteriormente no mercado, necessitando de novas estratégias para as empresas e a capacitação de pessoal dentro delas. Desta forma, é exacerbado o risco de gerar-se uma barreira maior entre as necessidades particulares do indivíduo e um ambiente de trabalho, criando condições de desajuste. É amplo o estudo do efeito do trabalho remoto nas relações familiares, com efeitos tanto deletérios quanto positivos nas mesmas, porém, para os trabalhadores solteiros e sem filhos, por exemplo, as consequências das alteradas condições de trabalhos podem significar efeitos mais severos de solidão e falta de propósito nos mesmos, conforme Carnevale e Hatak (2020).

Com o advento do trabalho digital, impulsionado cada vez mais pela transição de diversas empresas ao trabalho remoto e a formas híbridas de trabalho, seja por questões de redução de custos, inovações tecnológicas ou questões de saúde, logicamente houve uma transformação nas dinâmicas grupais de trabalho, na medida em que o convívio face-a-face foi diminuído consideravelmente dentro das organizações. Levando em conta todas as transformações implicadas no trabalho remoto, tanto para o indivíduo quanto para a organização, são diversos os benefícios desta nova modalidade de trabalho. Porém, uma mudança tão drástica nas relações de trabalho, acelerada pelo novo paradigma no mundo do trabalho introduzido a partir da pandemia de Covid-19, não surge sem efeitos adversos no ambiente que ele envolve, considerando o baixo tempo de adesão às novas tendências em empresas que poderiam não estar preparadas para estas mudanças. Assim, apresenta-se a pergunta: Quais são as percepções de colaboradores e

gestores acerca dos efeitos da digitalização do trabalho na comunicação e integração entre grupos e equipes nas empresas do Brasil?

## 2. REVISÃO TEÓRICA

### 2.1 TRABALHO DIGITAL

A noção de trabalho digital permeia a lógica empresarial há algumas décadas, mesmo que sempre tenha existido alguma dificuldade na definição de suas características e os termos a ele associados. Jack Nilles, apontado como pioneiro no estudo do *home office* na década de setenta, definiu o teletrabalho a partir da definição de “qualquer forma de substituição de deslocamentos relacionados com a atividade laboral pelas tecnologias de informação, dizendo ser possível enviar o trabalho ao trabalhador, ao de enviar o trabalhador ao trabalho” (DE ARAGÃO, 2015, p. 177). Conforme De Aragão (2015), elementos que seriam os mais característicos desta modalidade de trabalho incluem a execução da atividade laboral em um ambiente que não seja do espaço da empresa, incluindo uso de equipamentos de informática e telecomunicações no qual o teletrabalhador não é supervisionado diretamente, de forma física, mas com base nos seus resultados.

No Brasil, o teletrabalho ou trabalho remoto foi somente reconhecido como uma categoria legal de prestação de serviço a partir da Lei n. 12.551 de 2011. A partir da alteração do artigo 6 da CLT, “não distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado à distância desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego.” (BRASIL, 2011, apud DE ARAGÃO, 2015, pg. 176) A partir do Art. 75 da Lei Nº 13.467 de 2017, parte da Reforma Trabalhista, novas mudanças foram introduzidas na legislação, particularmente quanto à flexibilização entre trabalho em regime presencial e de trabalho remoto por meio de acordo entre empregado e empregador, com outras alterações surgindo a partir da Medida Provisória Nº1.108 de 2022, conforme o Art 75-C:

*‘Art. 75-C. A prestação de serviços na modalidade de teletrabalho ou trabalho remoto deverá constar expressamente do contrato individual de trabalho.*

*§ 1º Poderá ser realizada a alteração entre regime presencial e de teletrabalho desde que haja mútuo acordo entre as partes, registrado em aditivo contratual.*

*§ 2º Poderá ser realizada a alteração do regime de teletrabalho para o presencial por determinação do empregador, garantido prazo de transição mínimo de quinze dias, com correspondente registro em aditivo contratual.'*

*§ 3º O empregador não será responsável pelas despesas resultantes do retorno ao trabalho presencial, na hipótese do empregado optar pela realização do teletrabalho ou trabalho remoto fora da localidade prevista no contrato, salvo disposição em contrário estipulada entre as partes. (BRASIL, 2022)*

Outros pontos de destaque no Art. 75. da Lei N° 13.467 incluem a diferenciação clara entre trabalho remoto e trabalho externo, assim como o firmamento em contrato acerca da aquisição, manutenção e fornecimento de equipamentos para exercer o trabalho remoto. Entre as mudanças de destaque no mesmo artigo que surgiram a partir da Medida Provisória N°1.108 de 2022 estão o comparecimento habitual às dependências do empregador como um fato que não descaracteriza um regime de teletrabalho ou trabalho remoto, a possibilidade de prestação de serviço por jornada ou por produção ou tarefa, a aplicação da lei brasileira em casos de contratos de trabalho admitidos no Brasil porém realizados fora do território nacional (salvo exceções), e a prioridade na alocação de vagas para atividades que possam ser executadas de forma remota a empregados portadores de deficiência ou com filhos ou criança sob guarda judicial até quatro anos de idade (BRASIL, 2022).

O trabalho remoto oferece ao trabalhador formas diferentes de exercer seu trabalho e manejar seu tempo, e também oferece novas oportunidades a trabalhadores de se inserirem no mercado de trabalho, como, por exemplo, para pessoas com deficiências. Conforme Ekbia, em um cenário utópico "o trabalho pago mediado por computador pode contribuir para rechaçar a ideia de que um trabalho de 40 horas por semana é a base da propriedade e da respeitabilidade" (EKBIA, 2021, pg. 50), isto através de uma maior autonomia e flexibilidade dos colaboradores

com a forma com a qual trabalham, sem a própria alienação de estar cercado por um cubículo. Por outro lado, ele também traz consigo a preocupação de que a capacidade de reunir mão de obra a qualquer momento acaba por tensionar a linha entre o espaço da vida privada do sujeito e o espaço de trabalho, conforme abordado anteriormente.

De acordo com a pesquisa promovida por Gottlieb, *et al.*, (2021), usando dados da força de trabalho brasileira, costarriquenha e peruana como base, concluiu-se que menos de 10% dos trabalhos urbanos em países em desenvolvimento podem ser feitos de forma remota, levando em conta fatores como grupos mais vulneráveis e de menor renda que estariam menos predispostos a trabalharem de forma remota, assim como a própria natureza das tarefas do seu trabalho. Para grau de comparação, estudos similares indicaram que em países considerados desenvolvidos, aproximadamente 40% dos trabalhos poderiam ser feitos de forma remota.

No caso específico do Brasil, a métrica aproximada de trabalho que pode ser realizada remotamente no país, considerando questões socioeconômicas, estaria próxima de 16,7%, conforme a pesquisa de Martins, Goés e Nascimento (2021), número levemente superior ao apresentado por Gottlieb, *et al.*, (2021). Assim, podemos afirmar que, embora esta não seja uma proporção insignificante de nenhuma forma, esta ainda é uma prática relativamente incipiente no país, e que ainda há muito espaço para o seu desenvolvimento, mesmo que o tópico do trabalho remoto esteja em voga nos dias de hoje mais do que nunca no Brasil.

A adaptação a esta nova realidade, no entanto, precisará ser ágil. Conforme o estudo da consultoria Cushman & Wakefield Imobiliária, citada por Souza (2020), promovida com 122 executivos de multinacionais, 40,2% das empresas entrevistadas que não adotavam *home office* e passaram a fazê-lo após as determinações de isolamento social, pretendem adotar este modelo de forma definitiva. Ademais, 45% das empresas entrevistadas no estudo estariam propensas a reduzir o espaço físico de suas empresas, seja por questões econômicas ou pelo próprio sucesso do trabalho remoto adotado.

A própria gestão de pessoas é profundamente modificada após o processo de digitalização do trabalho. A partir de soluções modernas como RH eletrônico, muitos processos passam a ser automatizados por meio da tecnologia, permeando todo o funcionamento da gestão, a partir de processos como recrutamento, seleção, avaliação de desempenho e treinamento virtual, conforme Nakayama, Pilla e Binotto (2006). Esta automatização surge como um suporte para atores dentro do processo de gestão de pessoas, ou por vezes para substituí-los parcialmente ou completamente na execução suas atividades (BERBER; ĐORĐEVIĆ; MILANOVIĆ, 2018). É mais um passo na transformação das relações de trabalho, na forma como se é dado e recebido o feedback, como se dá comunicação interna na empresa, e na forma como são armazenados e alimentados os dados acerca de cada um dos colaboradores.

A possibilidade de se comunicar com qualquer pessoa a qualquer hora também acarreta em outras variáveis (NAKAYAMA, PILLA e BINOTTO 2006). O processo decisório é mais rápido, porém erros podem ocorrer com mais facilidade. Os efeitos são drásticos na comunicação formal e informal, comunicação não verbal e filtragem, assim como nas distrações decorrentes de trabalhar de casa, que acabam por mudar toda a forma de se relacionar dentro da empresa a partir da introdução das tecnologias.

Para que o sistema de RH eletrônico funcione e que se possam colher seus benefícios, no entanto, é necessário não só que os funcionários possuam o conhecimento técnico para saber usá-lo, mas também que a cultura organizacional e o modo de pensar dentro do departamento de gestão de pessoas se transforme adequadamente. A confidencialidade das informações inseridas nas bases de dados, e o manejo delas por quem possuir acesso é outro ponto importante a se considerar neste sistema (BERBER; ĐORĐEVIĆ; MILANOVIĆ, 2018).

Outro fator importante para mensurar a preparação de cada colaborador com a situação que se apresenta a sua frente é a mensuração de competências. Conforme Werneck (2020):

“Dentro da escala da organização, ainda podem subsistir três escalas de competências: as individuais que são as habilidades dos indivíduos

na solução de problemas; as competências da equipe, que são habilidades de resolução de problemas mais complexos em contexto multidisciplinar; e as competências da organização que se relacionam com o ambiente organizacional propício para que os indivíduos e equipes possam executar de maneira eficaz os projetos.” (WERNECK, 2020, pg. 5.)

Muitas competências individuais estão conectadas às habilidades que se destacam nos contextos tradicionais, mas que ainda se mostram salientes no contexto digital, como adaptabilidade e autogerenciamento, enquanto a competência da equipe é fortemente influenciada pelo ambiente organizacional e pela combinação de competências individuais, que podem ou não estar em sintonia umas com as outras (WERNECK, 2020). Neste contexto, é essencial a figura do gestor de projeto como elo entre a equipe e os membros individuais, e a sua própria adaptabilidade ao contexto digital.

## 2.2 GRUPOS E EQUIPES

Grande parte do trabalho realizado atualmente nas organizações é desempenhado por grupos ou equipes de trabalho. Poderíamos, conforme Spector (2003), fazer a diferenciação de grupos de trabalho, de uma forma geral, como um conjunto de indivíduos que interagem entre si na sua ocupação e que compartilham objetivos inter-relacionados, enquanto as equipes de trabalho seriam grupos nos quais as tarefas entre os membros estão relacionadas, cada um desempenha um papel diferente e a equipe possui um objetivo em comum. Por outro lado, Kaspary e Seminotti (2012) retratam os grupos como uma estratégia de construção social na qual seus participantes obtêm alguns retornos subjetivos e objetivos, enquanto as equipes são formadas e direcionadas para o atingimento de resultados empresariais. Alguns autores sequer fazem distinção entre grupos e equipes de trabalho, retratando ambos como um conjunto de indivíduos que cumprem tarefas, possuem um ou mais objetivos em comum, possuem interdependências entre tarefas, interagem socialmente, e assim por diante (KOZLOWSKI; BELL, 2013).

Spector (2003) traz quatro conceitos para a compreensão da importância dos grupos: papéis, normas, coesão de grupo e perda no processo. Os papéis podem

ser divididos entre os papéis formais, aqueles especificados ao sujeito pela organização, e os papéis informais, aqueles que surgem pela interação do grupo. As normas de trabalho ditam os comportamentos informais a serem seguidos pelo indivíduo dentro do grupo, sob pena de exclusão do grupo caso sejam violados. A coesão do grupo está atrelada à soma das forças que atraem os membros do grupo e os mantém unidos, este também estando atrelado ao seguimento das normas. Por fim, a perda no processo é um termo que se refere às atividades exercidas pelo grupo que não envolvem a atividade produtiva, mas que podem aumentar a coesão do grupo, como bate-papos e refeições, e também envolve resolução de conflitos dentro do grupo.

Conforme Moscovici (2000), os papéis exercidos pelos membros do grupo ou equipe não podem ser tomados de uma forma estática, na medida em que os membros atuam de forma diferente conforme a etapa de vida do grupo e em relação a diferentes membros. Os próprios estilos de liderança podem ser desenvolvidos e modificados a partir de treinamento, não estando presos a um modelo autocrático ou totalmente democrático em uma só pessoa em relação a um grupo. Uma das raízes desta mudança é o conflito, um processo inevitável dentro do contexto grupal, no qual as pessoas percebem, sentem e agem de formas distintas. Porém, este processo só será saudável no contexto do grupo caso o líder ofereça uma situação na qual as diferenças possam ser expressadas abertamente, caso contrário, o conflito reprimido pode emergir de forma direta ou indireta em outras situações, mesmo que ele não seja sempre relevante em relação à tarefa desempenhada pelo grupo.

Partindo para os conceitos do psiquiatra e psicanalista inglês Wilfred R. Bion, para o qual o grupo de trabalho possui a distinção de ser uma reunião de pessoas para a realização de uma tarefa específica, envolvendo comportamento distinguido pela cooperação, cada um dos membros contribui a partir de suas capacidades individuais. Na visão do autor, o grupo é “essencial para a realização da vida mental do homem” (BION, 1975, citado por SAMPAIO, 2002, p. 281). Bion cita três padrões de comportamento como peças-chave para a compreensão da mentalidade em grupos: dependência, acasalamento (união) e luta-fuga. Dentro do contexto do

trabalho podemos entender estes como dependência excessiva sobre um líder no caso do primeiro, a formação de laços próximos no interior do grupo no caso do segundo, e a necessidade de defesa de algum perigo no caso do terceiro. De acordo com Bion, a dependência se formaria para evitar as experiências emocionais dos outros dois padrões.

Moscovici (2000) aborda que as modalidades emocionais adotadas no modelo trabalho-tarefa de Bion servem seus propósitos em situações distintas, porém também podem ter efeitos adversos a serem contornados. A modalidade de luta pode ser eficaz quando um problema precisa ser enfrentado e discutido abertamente, porém pode ser danoso quando um dos membros do grupo é atacado. A modalidade de dependência, por sua vez, pode ser eficaz quando um dos membros do grupo sabe fazer uma tarefa que os outros não sabem, ou no caso de uma situação passageira no curto prazo, porém se torna uma dificuldade quando impede que um membro aprenda a fazer algo por conta própria ou enfrente sentimentos desconfortáveis.

Boa parte da literatura envolvendo grupos envolve a noção de que o desempenho em grupo é superior ao individual em muitas tarefas, na qual a dinâmica do grupo é um fator preponderante no desenvolvimento de tarefas. Majoritariamente, as pesquisas acerca deste tópico indicam uma maior produtividade apresentada por muitas empresas em trabalho remoto, como observado na pesquisa promovida pela Fundação Dom Cabral em 2021, citada por Bertão (2021). É importante então, que se analise como operam as dinâmicas do grupo em um contexto remoto, no qual o input do grupo em uma determinada tarefa por ser radicalmente diferente. Embora as dinâmicas de grupo sejam formas comprovadas do indivíduo superar suas próprias limitações e aprender com o input dos outros, as atividades em grupo também estão atreladas a muita inibição por parte dos indivíduos, seja por ansiedade social ou negligência social, esta última correspondendo ao esforço menor do indivíduo enquanto em grupo, particularmente se ele for muito grande, fato que pode se agravar em um ambiente remoto.

Conforme Spector (2003), a coesão do grupo pode até ser um fator negativo na tomada de decisão, caso os membros do grupo estejam mais propensos a

manter a sensação de harmonia do grupo ao invés de posicionarem-se frente a uma ideia ruim de uma liderança. Isto é corroborado por Moscovici (2000) ao abordar a modalidade emocional de união (acasalamento). Assim, não se pode afirmar que o trabalho em grupo produz somente vantagens, seja para o trabalhador ou para a empresa. Quanto à digitalização, a forma como esta existe na produção dos grupos de trabalho, podemos inferir que os papéis precisam se adequar às modalidades digitais de uma forma que a comunicação persista, pois a maior distância física seria um facilitador no uso da modalidade da fuga, causando bloqueios e filtros na comunicação interna quando surgem os diferentes problemas.

Quanto ao papel da empresa com a comunicação e integração dos funcionários, primeiramente podemos citar a forma de instrumentalização da comunicação dentro da empresa e dos efeitos desta com os efeitos de subordinação e das formas hierárquicas. A partir da herança taylorista de “comunicação zero” entre colaboradores em uma indústria, na qual a direção somente passava diretrizes aos trabalhadores, era baixa a autonomia do trabalhador quanto às tarefas desenvolvidas e alto o controle exercido sobre ele (ZARIFIAN, 2014).

O paradigma de hoje distingue-se do que se apresentava naquela época, mesmo que a influência taylorista exista na sistematização dos processos, a comunicação dentro da empresa é impossível de sistematizar de uma só forma, ainda mais quando o controle exercido sobre os trabalhadores nem se assemelha a aquela época, muito menos em um contexto de trabalho remoto. O que a direção da empresa pode fazer é admitir o valor da confrontação entre seu ponto de vista e aqueles que nascem dos processos de subjetivação, a partir das mutações e instabilidades que conhecem as atividades da base da empresa, das quais os trabalhadores da base são detentores privilegiados das informações ali contidas, conforme Zarifian (2014).

No contexto atual de trabalho remoto, podemos nos ater principalmente no papel da comunicação interna dentro do contexto da organização. Martins e Oliveira (2020) ressaltam que ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos são os pontos-chaves da comunicação interna dentro da organização. Através dela, é

aberta uma importante porta para a abertura de diálogo e criação de vínculos de confiança na empresa.

Entende-se, então, a necessidade de uma integração efetiva entre grupos e equipes, na observação dos sistemas atuais de trabalho constituídos de sistemas mais autônomos, participativos e democráticos nas decisões, conforme as especialidades do trabalho, conforme Biehl (2010). Individualmente, o trabalhador também precisa diminuir a dissonância entre as suas atitudes e os seus comportamentos em relação às necessidades do ambiente grupal e organizacional, conforme Biehl (2010), que pode ser feito pela gestão de grupo por meio de projetos de desenvolvimento interpessoal, aumentando a senso-percepção. Isto se torna mais essencial em um ambiente de trabalho remoto, no qual o indivíduo está trabalhando de forma geograficamente dispersa dos outros integrantes da equipe de trabalho, mas precisando se encontrar integrado na mesma, pois ele tenderá a seguir os mesmos comportamentos se não for estimulado.

A partir da transição mais rápida para mídias digitais que estamos vivendo, é testada a capacidade do líder como um comunicador e a necessidade de comunicação instantânea com liberdade individual de expressão para cada um dos colaboradores para que se produza um estímulo adequado no ambiente interno organizacional. Pode-se hipotetizar, então, que a falta de comunicação, assim como a ausência de convívio face-a-face e de comunicação não-verbal seriam os principais obstáculos ao considerar a comunicação no trabalho remoto, que precisariam ser trabalhados pelas organizações para não gerar efeitos deletérios do colaborador com gestores ou dentro do processo de trabalho em equipes, para que estas possam se manter integradas, ou seja, capazes tanto de inserir novos profissionais dentro dos seus processos quanto de manter profissionais antigos engajados na melhoria dos serviços prestados.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GERAL:**

Compreender os efeitos da digitalização do trabalho na organização, integração e comunicação de grupos e equipes de trabalho na percepção de colaboradores e gestores.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Descrever o trabalho remoto exercido pelas equipes de trabalho na visão de trabalhadores e gestores.
- Descrever as formas como se organizam grupos e equipes em trabalho remoto de acordo com os participantes da pesquisa.
- Identificar as formas como os colaboradores e gestores percebem a comunicação e interação entre os grupos e equipes em trabalho remoto.

## 4. MÉTODO

Esta é uma pesquisa qualitativa de cunho exploratório e descritivo (GIL, 2017). A pesquisa qualitativa caracteriza-se pelo seu enfoque interpretativista, de que “o mundo e a sociedade devem ser entendidos segundo a perspectiva daqueles que o vivenciam, o que implica considerar que o objeto de pesquisa é compreendido como sendo construído socialmente” (GIL, 2017, pg. 40). As pesquisas exploratórias servem o propósito de criar mais familiaridade e formular hipóteses acerca do problema, enquanto as pesquisas descritivas estão centradas em características de determinado grupo ou população.

### 4.1 PARTICIPANTES

Participaram deste estudo 9 trabalhadores, entre colaboradores e gestores de grandes e médias empresas brasileiras de diferentes ramos de atuação, como tecnologia e indústria, em atividade de trabalho remoto durante a pandemia. Critérios de inclusão foram: a) Maiores de 18 anos; b) Mínimo de 3 meses na empresa; c) Estar em trabalho remoto em algum período durante a pandemia de covid-19; d) Participar como colaborador ou gestor de uma equipe de trabalho; Não há critérios de exclusão previstos.

Como cuidados éticos, aos participantes foi garantido o anonimato, o sigilo, a confidencialidade dos dados, e a possibilidade de desistirem a qualquer tempo sem prejuízos. Gravações dos dados coletados foram realizadas somente a partir do consentimento dos participantes. Os dados serão guardados pelo pesquisador pelo período de 5 anos. A tabela 1 apresenta os diferentes participantes divididos por gênero, idade, escolaridade, porte da empresa na qual atua, e a posição do trabalhador na empresa.

**Tabela 1: Participantes**

Participantes	Gênero	Idade	Escolaridade	Porte da Empresa	Posição na empresa
P1	Feminino	40	Superior Completo	Grande	Diretora de RH
P2	Masculino	45	Pós-graduação completa	Grande	Diretor de RH
P3	Masculino	24	Superior Incompleto	Grande	Colaborador, Setor Comercial
P4	Masculino	23	Superior Completo	Grande	Colaborador, Precificação
P5	Masculino	35	Superior Incompleto	Grande	Colaborador, Gerenciamento de Recursos
P6	Feminino	23	Superior Incompleto	Média/Grande	Líder de RH
P7	Feminino	45	Superior Completo	Grande	Diretora de RH
P8	Feminino	41	Pós-graduação completa	Grande	Gestora de RH
P9	Masculino	47	Pós-graduação completa	Grande	CEO

## 4.2 INSTRUMENTOS

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com perguntas elaboradas a partir dos objetivos da pesquisa e da revisão da literatura (APÊNDICE A). A entrevista semi-estruturada é “guiada pela relação nos pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso” (GIL, 2017, pg. 96). Os participantes foram convidados a colaborar utilizando-se a estratégia tipo bola de neve (VINUTO, 2014), na qual o acesso aos informantes se dá pela indicação dos entrevistados. A partir deste contato foi agendado um horário para ser realizado online uma entrevista de cerca de 1h de duração. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas.

### 4.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

As entrevistas transcritas foram analisadas utilizando-se a análise temática de conteúdo indicada por Bardin (1977). A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de informações que visa obter indicadores, sejam eles qualitativos ou não. Estes indicadores são obtidos com a codificação do material extraído em diferentes categorias, seguido pela dedução da inferência.

Para Bardin (1977, p. 133), a inferência poderá “apoiar-se nos elementos constitutivos do mecanismo clássico da comunicação: por um lado, a mensagem (significação e código) e o seu suporte ou canal; por outro, o emissor e o receptor”. Por meio destes conceitos é possível extrair os significados na análise dos dados qualitativos coletados por meio de interpretações e inferências, relacionando as categorias com a fundamentação teórica.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

As entrevistas transcritas foram analisadas utilizando-se dos princípios da Análise de Conteúdo temática proposta por Bardin (1977). A partir dos três eixos temáticos estabelecidos a priori, foram identificadas categorias e conteúdos nas falas dos participantes. Estas categorias foram divididas em: Organização dos grupos e equipes de trabalho; Integração e Comunicação.

### 5.1 ORGANIZAÇÃO DOS GRUPOS E EQUIPES DE TRABALHO

A primeira categoria a ser abordada se trata da ORGANIZAÇÃO dos grupos e equipes de trabalho, se referindo aos conteúdos expressos pelos participantes relativos à forma com a qual os componentes dos grupos e equipes de trabalho podem exercer seu trabalho dentro da configuração digital. Conforme Pereira e Cunha (2020), o elemento central do trabalho remoto é a equipe virtual, uma equipe dispersa geograficamente constituída por pessoas que interagem por meio de comunicação eletrônica.

Entre os desafios que estão atrelados ao trabalho digital, conforme Pereira e Cunha (2020), um dos mais importantes é a adaptação a um novo método de liderança que seja compatível com as novas estruturas, pois ele pode ter impactos profundos na produtividade e motivação da equipe. O conceito puro de liderança envolve “influenciar um grupo de indivíduos que têm um objetivo comum” (PEREIRA e CUNHA, 2020, pg. 4), enquanto a liderança virtual pode ser definida como “um processo de influência social mediado por tecnologias de informações avançadas para produzir mudanças de atitudes, sentimentos, pensamentos, comportamentos e/ou desempenho nos indivíduos, grupos e/ou organizações” (AVOLIO, KAHAI, & DODGE, 2001, p. 617, citados por PEREIRA e CUNHA, 2020, pg. 9). Assim sendo, em um ambiente virtual a liderança precisa estar preparada em relação aos demais colaboradores em termos comunicacionais, precisa fornecer confiança e criar um ambiente estável dentro desta estrutura virtual.

É notória a forma como o papel do líder do time ou equipe é importante neste

processo para manter os grupos e equipes de trabalho virtuais focados em objetivos individuais e também naqueles que são comuns a todos os membros. A forma de distribuição dos líderes entre os grupos de forma eficiente então assume um papel estratégico fundamental no funcionamento da empresa nesta nova modalidade.

*“Não ‘rola’ ter uma liderança com 15 pessoas abaixo. Mata o cara, a equipe não consegue o acompanhamento que precisa, não funciona. É uma coisa que era mais comum no presencial. Então, a gente investiu muito no desenvolvimento de lideranças por causa disso. Quando não está todo mundo no mesmo ambiente, quanto não é tão fluida a troca, tu ficas muito mais dependente de pontos de conexão, que seriam os líderes.”* (Participante P6)

A confiança do líder com o colaborador se faz muito mais importante na medida em que a forma que o trabalho exercido não é diretamente observável pelo gestor, e a autonomia dos colaboradores passa a ser muito maior. Isto traz um papel maior de disciplina tanto do líder quanto do colaborador, na medida em que o trabalho exercido não está sendo diretamente supervisionado, conforme o participante P9: *“As pessoas tiveram que ter mais disciplina (no trabalho remoto) para manter uma rotina de sincronismo e alinhamento para garantir com que os liderados estejam alinhados com aquilo que o líder espera.”* (Participante P9) Porém, também empodera o funcionário na forma com a qual irá exercer seu trabalho quando é depositado nele a confiança e responsabilidade do líder em questão (GILSON, COSTA, O’NEIL e MAYNARD, 2021).

A disciplina também se relaciona com o próprio cuidado do trabalhador com seu bem-estar, na medida em que o seu trabalho passa a ser supervisionado com uma base maior em metas e objetivos e não pelas horas trabalhadas, trazendo ao trabalhador um papel muito maior de cuidado com suas horas de trabalho em relação às suas necessidades pessoais do dia a dia. Outro ponto a se destacar é da importância da antecedência das definições de regras de orientação da equipe, para que a recepção das orientações do líder seja facilitada pelos liderados. (FAN, CHAN, WANG, & CHEN, 2014, citado por PEREIRA e CUNHA, 2020) Cabe ao líder criar um ambiente no qual os colaboradores compreendam o contexto de trabalho de forma a reduzir ambiguidades e incertezas acerca dos processos desenvolvidos.

(GILSON, COSTA, O'NEIL e MAYNARD, 2021)

*“A gente conseguiu chegar num nível legal, que, assim, eu consigo mandar mensagem pra qualquer pessoa no meu time agora e eles sabem que não precisam me responder agora. Porque isso no início acho que era um problema, as pessoas se sentiam cobradas, que sempre tem gente que trabalha... lideranças, que precisam trabalhar além, que de noite estão vendo coisa ou sei lá sabe, enfim, aí mandava e a pessoa tinha uma ânsia de ‘bah, preciso responder, o cara tá me chamando e não sei o quê’ (...), e o início de pandemia virou aquela função de tipo, trabalhar 24 horas. (...) E aí a gente conseguiu, tipo, trazendo através das lideranças essa coisa: (...) eu tô mandando agora, tu não precisa responder, é só o momento que parei para pensar.” (Participante P6)*

Ademais, o líder precisa estar atento às necessidades individuais da equipe de trabalho a fim de buscar relatórios e intervenções pontuais acerca do trabalho sendo desenvolvido de uma forma que não seja intrusiva e atrapalhe o próprio andamento do trabalho sendo exercido pelo colaborador. *“A cobrança por relatórios e cobrança por evidências de execução de trabalho foi um dos maiores impactos (na gestão de grupos e equipes em trabalho remoto). Quando as pessoas estão próximas, e tu consegues ver que elas estão trabalhando e acompanhar sua produtividade e performance, acho que algumas evidências eram menos importantes do que têm sido agora.” (Participante P9)* *“Chega a um ponto que temos que cuidar no online que às vezes fica tanto card, tanta comunicação, tanta reunião, que a pessoa já não consegue mais trabalhar. Porque nessa ânsia, nessa ansiedade de acompanhar se a pessoa está sendo produtiva ou não, tu podes estar atrapalhando a produtividade dela.” (Participante P8)*

A necessidade de competências globais aos líderes é outro tópico que surge com cada vez mais importância, na medida que, atuando por meios digitais, as empresas podem contratar colaboradores de qualquer lugar do mundo, fazendo com que tenham que passar por barreiras culturais significativas na inclusão de novos colaboradores. *“Agora a gente contrata pessoas de qualquer canto, então isso de escala muda muito (no trabalho remoto). A competição também acaba ficando muito maior (...), as outras empresas também estão contratando pessoas de todos os*

*outros lugares, inclusive fora do Brasil, né.* “ (Participante P6)

Entre estas competências de importância ao líder global estão a necessidade de um capital intelectual global, capital psicológico global, e capital social global, conforme Javidan & Walker (2013, citado por WINCK, *et al.*, 2016, pg.37). Isto inclui um conhecimento global de negócios e de diferentes culturas, aptidão e habilidade para lidar com culturas diferentes, tal qual da capacidade de fazer com que pessoas com culturas distintas trabalhem juntas. (WINCK, *et al.*, 2016) O líder global em trabalho remoto precisa ter a sua disposição estas competências sem que necessariamente tenha um contato direto com estas diferentes culturas, aumentando o desafio de integrar estes novos colaboradores internacionais. Tendo as barreiras culturais além da distância física como mais uma barreira para que colaboradores de diferentes culturas possam confiar uns aos outros (JAVIDAN; ZAHEER, 2021), cabe ao líder um papel importante de conseguir quebrar estas barreiras e estabelecer um espaço de confiança no seu time.

Temos como principal eixo deste método de trabalho digitalizado o uso de tecnologia, temos como exemplo o uso recorrente de diferentes *softwares* e de *dashboards* como uma forma de manter os grupos organizados e atualizados com suas atividades e também com uma identidade própria. Os entrevistados em quase sua totalidade afirmaram poder exercer todas suas atividades de trabalho de forma remota. A divulgação, a troca de informações em si dentro da empresa, e as próprias interações entre colaboradores e líderes se tornam muito mais sistematizadas devido ao meio digital.

*“A gente criou um hub de RH com informações onde o cara se auto-serve, usamos o mesmo conceito de ifood, de uber, ‘uberizou’ o RH aqui, né. Então, assim, para que a pessoa que estiver longe possa se servir das informações que ela precisa, porque não vai mais na mesa do colega do RH, pede e tá tudo certo. Não funciona mais assim. Então acho que é poder ter canais que conversam com o colaborador.”*

(Participante P1)

É importante frisar, no entanto, que, enquanto as habilidades de liderança no trabalho remoto são fundamentais para dar suporte ao time, a adaptação dos funcionários ao trabalho remoto também está sujeita a diversos fatores que podem

estar fora do controle do gestor. O instituto de pesquisa Gallup, citado por Barbosa (2021), denota em sua última edição não só a conexão entre equipes altamente engajadas e aumento nos resultados de negócios, mas também o quanto o local de trabalho é um importante espaço de conexão social. Conforme Barbosa (2021), os avanços tecnológicos na comunicação por si só não asseguram uma redução na sensação de isolamento social de se trabalhar remotamente.

*“A questão de estar bem trabalhando remoto é uma questão pessoal. Tem gente que adora, tem gente que odeia. E se tu não gosta, infelizmente, é o momento e tu tem que aguentar. Aí é uma questão da pessoa, do funcionário, não tem nada que a equipe ou o líder possa fazer, não tem mágica.”* (Participante P4)

As particularidades individuais dos colaboradores se colocam em muito mais ênfase em um contexto remoto, por não serem todos os trabalhadores que comportam um espaço adequado de trabalho dentro de casa (NAVARINI; PEREIRA, 2021), mesmo que tenham o suporte da empresa em termos de infraestrutura. Questões como espaço físico inadequado dentro de casa ou filhos pequenos podem afetar negativamente o trabalho mesmo com a proximidade da família, levantando a demanda cada vez maior pelos colaboradores na flexibilização de horários da jornada de trabalho, pois o espaço de trabalho do colaborador pode estar sujeito a outros fatores fora do escopo de intervenção da empresa. Novamente, cabe ao líder a habilidade de ter uma visão do outro de forma integral ao lidar com as demandas do colaborador, na medida em que o espaço de troca das informações que fuja do escopo do trabalho esteja reduzido, em relação ao trabalho presencial.

## 5.2 INTEGRAÇÃO

A segunda categoria a ser abordada se trata da INTEGRAÇÃO dos grupos e equipes de trabalho. Tomando a integração novamente como a coordenação entre diferentes partes de um grupo e a superação de diferenças, temos formas variadas com as quais isto se apresenta no contexto virtual. A diferença de localidade dos trabalhadores, tal qual da possibilidade de estarem trabalhando na mesma empresa

porém não necessariamente na mesma cidade, estado ou país, gera desafios que precisam ser estudados para as empresas que almejam uma integração entre os colaboradores que seja benéfica tanto para os trabalhadores quanto para a empresa.

*"Isso (nível de integração) é muito estranho. Eu diria que é baixo, meu time aqui no Brasil é composto por 3 pessoas. A gente tem contato com algumas outras pessoas que são ex-membros do nosso time, (...) as demais pessoas com quem a gente mais tem contato acaba ficando só no virtual mesmo, então tem muita gente que de vez em quando, a gente tem uma reunião e o pessoal resolve abrir a câmera e fica aquele choque, tipo tá, ok, essa é a pessoa. Ah, ela tem a foto dela no Teams, mas nossa, a foto dela é bem diferente do que eu tô vendo agora na câmera. E pra alguns colegas meus que chegaram a pegar o trabalho presencial ainda, falam que era bem diferente de se construir a relação." (Participante P5) "Principalmente pra gente mais júnior, mas isso acho que vale pra todo mundo, de certa forma tu quer conectar com teus colegas de trabalho, tu quer ter aquela interação mais próxima, ver as pessoas. Quem é mais júnior, para o desenvolvimento da pessoa é muito importante ver, né, as interações que os colegas têm, aquela conversa de corredor. (...) Isso não existe no remoto, é muito mais difícil, aumenta a distância."* (Participante P4)

A noção do escritório em si como único meio de se produzir o trabalho também sofre uma mudança radical na medida em que os funcionários passam a exercer quase todas as suas atividades da mesma forma longe da empresa. *"Eles (empresa) estão contratando tanta gente que o escritório não vai dar conta quando solicitarem para voltar. Outro ponto, nem vão solicitar. (...) O escritório agora tem um papel maior de integração, de manter as pessoas unidas. Necessidade mesmo (de ir ao escritório), não tem."* (Participante P3)

Exemplos de rituais de integração por meio remoto na ótica dos entrevistados incluem *dailies*, entrevistas diárias da equipe com o gestor, que também podem ocorrer de forma mais espaçada, que servem como a principal forma de manter o grupo coeso, por meio de um alinhamento de objetivos e expectativas. Entrevistas *one-on-one* com colaboradores também surgem com importância para que se

possam ser abordados temas de uma forma mais apropriada de forma individual.

Conforme anteriormente abordado, é importante que o time defina normas, expectativas e diretrizes de conduta entre si a fim de minimizar ambiguidades e incertezas, não só para que os liderados estejam alinhados com as expectativas dos líderes, mas também para manter o grupo coeso, particularmente em um contexto remoto no qual os atributos individuais de cada participante do time não estão tão aparentes quanto no contexto presencial, e menos oportunidades se apresentam para que os membros do grupo compartilhem informações pessoais uns com os outros. (GILSON, COSTA, O'NEIL e MAYNARD, 2021) Isto pode ter uma diferença considerável na resolução e prevenção de conflitos futuramente, o tema dos conflitos em si sendo abordados em consenso pelos entrevistados da pesquisa como sendo tratados de forma muito mais evitativa no contexto digital.

Para que se forme a confiança, esta podendo ser definida fundamentalmente como o seguimento de um contrato social no qual aquele em que se confia é esperado a promover os interesses daquele em que deposita a confiança, conforme Javidan e Zaheer (2021), os líderes e colaboradores precisam estar dispostos a compartilharem informações pessoais de forma que os membros e líderes do grupo possam se conhecer como pessoas, não só dentro do contexto de trabalho, um aspecto que acaba por se tornar ofuscado quando a relação do colaborador com seus pares e com gestores se resume a tratar das atividades exercidas no trabalho.

É um desafio considerável para as empresas fornecer um ambiente onde estas trocas possam ocorrer de forma orgânica, sem forçar o processo de integração de uma forma artificial aos colaboradores, e mesmo assim garantindo que os membros do time tenham um espaço de intersubjetividade para estabelecer sua identidade e reputação dentro do grupo. A oportunidade deste estabelecimento de identidade pode ser uma forma importante de se construir um sentimento de confiança entre os participantes, criando uma infraestrutura rica para desenvolvimento de cooperação dentro deste meio (BARBOSA, 2021).

No entanto, embora seja importante simular ao máximo os espaços de intersubjetividade presenciais para que haja integração dentro de um contexto remoto, a formação de relacionamentos e cultura dentro das organizações sofre um

impacto negativo dentro do mesmo, tese corroborada pelo estudo de Navarini e Pereira (2021) no que tange a formação de times, trabalho colaborativo (incluindo *brainstorming* e ideias inovadoras) e formação de cultura.

Fundamentalmente a forma de se manter a equipe engajada e produtiva, esteja ela trabalhando de forma cibernética ou presencial, se trata na criação e manutenção de um propósito que unifique todo o grupo ou equipe dentro de um mesmo objetivo (MITCHELL; BREWER, 2021) mesmo que as atividades exercidas pelos membros do grupo possam ser diferentes. Cabe aos líderes trazer um significado unificado a diferentes tarefas que podem parecer desconexas, conforme Gilson, *et al.*, (2021), para que o grupo ou equipe se sinta construindo um projeto conjunto. Isto possui um papel importante para que os membros da equipe se sintam integrados no grupo ou equipe de trabalho ao qual fazem parte. *“Se não fosse um momento assim (pandemia), tem que criar propósito no time. Teu time tem que entender o objetivo, eles têm que atender o propósito pra eles entrarem. Se não, não tem um time. Tem que ter uma comunicação transparente, um propósito bem colocado, que aí vai conseguir teu resultado.”* Participante P8)

### 5.3 COMUNICAÇÃO

A terceira categoria se trata da COMUNICAÇÃO em grupos e equipes de trabalho, sendo esta mais uma categoria totalmente permeada pela tecnologia no contexto de trabalho remoto. Primeiramente, podemos retomar o conceito de comunicação interna como “a informação repassada por meio de canais/veículos internos e das lideranças” (BRUM, 2003, p.46, citado por BARNI e DA SILVA, 2021) Assim, podemos afirmar que, para que a mensagem seja eficaz na comunicação organizacional, o processo de codificação do emissor precisa ser compatível com o de decodificação do receptor. Isto implica na adaptação do emissor à cultura do receptor, para que se anule a diferença entre ambos, conforme Kotler (1998, citado por BARNI e DA SILVA, 2021).

Para que se busque uma sintonia entre colaborador e empresa em um determinado conteúdo, é necessário que seja eficiente o canal em que a mensagem

é transmitida, satisfazendo as necessidades de informação do colaborador, e também fazendo com que ele aja de acordo com o conteúdo desta mensagem. (TORQUATO, 1991, p.201, citado por BARNI e DA SILVA). A linguagem e o tom da narrativa precisam ser entendidos desde o funcionário “chão de fábrica” até os principais líderes para a empresa possa operar como um todo seguindo seus principais valores e propósitos (PINHEIRO; REIS, 2021) *“Como que tu transmites cultura em um ambiente 100% virtual, onde não tem escritório, onde não tem cafézinho, onde não tem integração? E a gente procura transmitir cultura através de garantir que os valores da empresa sejam exercidos. Meu trabalho é garantir com que toda e qualquer decisão que esteja acontecendo na companhia, ela seja uma decisão alinhada com nossos valores, porque somente assim conseguimos manter a cultura funcionando.”* (Participante P9) *“A gente tem a obrigação como RH de fazer a mensagem chegar naquele receptor. Então, assim, a gente ainda falha nesse sentido, pra mim é um dos temas mais difíceis de se acertar, de ‘azeitar’, mas é nos canais que vai estar o ‘olho de tanderá’ pra gente poder acessar o colaborador. (...) Acho que o desafio é muito mais nosso do que de quem está recebendo. É muito mais a gente que precisa saber se comunicar.* (Participante P1)

Diversos outros fatores podem ser considerados no eixo da comunicação. O maior uso da tecnologia trouxe malefícios e também diversos benefícios ao trabalho. A assertividade nas comunicações surge como um ponto importante, na medida em que, catapultado pelos meios digitais, a forma com que os funcionários se comunicam passa a ser mais sistematizada quanto a informações e com quantidade de tempo mais concisos. *“Minha visão é que durante a pandemia isso (conexão de lideranças com funcionários) melhorou, é um ganho do trabalho remoto. Por exemplo, quanto tu está na empresa, a pessoa te enxerga e ela fala: posso falar contigo um minutinho? Mas ela não estruturou aquilo, é um minutinho, aquilo é uma reunião quase que informal. E aí ela chega ali e te coloca uma ideia que talvez não esteja tão estruturada. (...) No trabalho remoto, tu marcas um momento e aí prepara o que falar para ela.”* (Participante P7)

Essa assertividade nas comunicações pode ser uma mudança bastante positiva em termos de estruturamento das atividades dos colaboradores, e ocorrer

de forma muito mais natural em um ambiente remoto. Porém, pelo maior estruturamento e na menor quantidade de interações espontâneas, é importante que se garanta a frequência das comunicações entre o time para que haja um espaço de foco nas relações interpessoais e comunicações informais (BARBOSA, 2021).

A maior acessibilidade global gerada pelos meios de comunicação também é capaz de quebrar barreiras entre níveis hierárquicos. Tomando o exemplo de uma grande empresa, anteriormente só em eventos de auditório o presidente teria o alcance a funcionários de níveis hierárquicos da base da pirâmide, enquanto pelos meios digitais ele pode ter acesso a todos eles sem sair de sua sala por meio de uma reunião digital. Conforme o participante P2: *“Hoje, a capacidade que nós temos, trazendo esse tipo de programas, treinamentos, capacitações através do próprio zoom, de teleconferências, mudou o patamar da companhia em termos de comunicação. Então eu ousou dizer que, hoje nos comunicamos muito melhor da liderança para os colaboradores do que nós fazíamos no passado estando no mesmo prédio”*. (Participante P2) Observamos também que todos os treinamentos promovidos pelas organizações quanto aos meios digitais também capacitam os gestores de uma forma importante a lidarem com novas situações que podem surgir como consequência do trabalho remoto.

Obviamente também surgem problemas com esta nova configuração. Em momentos de decisão são perdidas algumas informações não verbais que podem ser importantes para o sentimento do clima da equipe quanto a forma de prosseguir por um rumo ou por outro, desta forma fazendo necessário assegurar de com mais frequência de forma inequívoca o entendimento de uma determinada mensagem pelos receptores (BARBOSA, 2021), ou a opinião da equipe sobre um determinado ponto de discórdia, o que pode tomar tempo adicional. Os canais paralelos de comunicação se fazem muito presentes na medida em que os funcionários não se encontram no mesmo ambiente, assim sendo, a propensão é muito maior para que se formem subgrupos dentro de uma mesma equipe, em detrimento a coesão da equipe de trabalho como um todo. Os desencontros comunicacionais também são muito mais comuns nesta configuração, não só gerando uma quantidade maior de conflitos, mas também criando dificuldades para que estes conflitos sejam

solucionados, o que requer uma atenção especial da gerência e do setor de recursos humanos da empresa para que não se criem gargalos em determinados setores.

Em situações híbridas de trabalho, é muito mais comum que se crie uma divisão entre os funcionários presentes fisicamente na empresa e aqueles que estão trabalhando remotamente, fragmentando o time em subgrupos e causando uma diminuição de visibilidade e no próprio poder decisório dos últimos em relação aos primeiros, que precisa ser considerada pela gerência para que não se criem gargalos entre o próprio time. *“A gente teve recentemente uma votação (..) tinha uma galera presencial, a outra não estava. A gente fez nossa daily, nosso chefe estava presencial, e ele explicou as mudanças nos processos, né. Aí, deu pra ver claramente que quem estava no presencial tinha mais força nas palavras, digamos. Tudo isso levava a essas pessoas serem mais decisoras.”* (Participante P3)

Uma forma de mitigar este problema é na definição de que as reuniões exercidas pelo grupo híbrido sejam todas feitas com todos estando presente no mesmo meio, seja ele virtual ou presencial, para que as experiências entre os membros não se tornem desiguais (MITCHELL; BREWER, 2021). No caso de não ser possível estarem todos os membros do time em um mesmo contexto, a inclusão dos membros do time individualmente deve ser considerada e esclarecida pelo líder do time, priorizando aqueles que estiverem trabalhando de forma remota, e que estão mais propensos a terem uma visibilidade menor.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou explicar os efeitos do processo de digitalização do trabalho nos grupos e equipes de trabalho conforme a percepção de colaboradores e gestores, particularmente na forma como isto influencia na organização, integração, e comunicação destes grupos e equipes. Para tal, buscou-se o relato de colaboradores e líderes trabalhando de forma remota, para que se pudesse abordar este tema através de diferentes perspectivas, relacionando-as com os referenciais teóricos apresentados. Esta é uma área que vem sendo alvo de pesquisa de forma mais contundente nos últimos tempos, embora o verdadeiro impacto do trabalho virtual em relações profissionais de trabalho e na sociedade como um todo não possa ser subestimado, e ainda passará a ser alvo de pesquisa por algum tempo, pela forte quebra de paradigma no mundo corporativo vivido a partir da pandemia de Covid-19, com efeitos que só serão realmente compreendidos nos anos e décadas que se sucederão.

Durante o desenvolvimento do trabalho, verificou-se que a digitalização do trabalho ainda era um processo que estava pautado por muitas resistências por parte de empresas, levando modalidades como o trabalho remoto a estarem pouco desenvolvidos como um processo legitimado de trabalho a ser adotado em uma larga escala, embora estruturas de trabalho remoto dentro das empresas já estivessem sendo trabalhadas. Desta forma, o processo de isolamento social advindo da pandemia de Covid-19 surgiu como uma forma de experimento destes diferentes processos de trabalho remoto, mesmo que por necessidade, trazendo diversos benefícios às empresas que provavelmente não seriam atingidos, ou ao menos em uma velocidade muito menor, se nunca tivesse ocorrido este processo de isolamento social advindo da pandemia que forçasse empresas e colaboradores a se adaptarem a uma nova realidade, até como forma de sobrevivência.

Neste estudo destacou-se que esta experiência foi bem sucedida em grandes empresas, com os entrevistados destacando majoritariamente benefícios de se poder trabalhar de forma virtual, tanto em empresas de tecnologia, mais associadas a um processo de trabalho remoto, quanto às de indústria, mais contrárias a esta

prática no momento pré-pandêmico. A maior escala e acesso a colaboradores trabalhando de qualquer lugar do país ou do mundo abre um leque importante na prospecção de talentos, mesmo que isso também implique numa competitividade maior entre as empresas nesta prospecção.

Quanto ao trabalho remoto exercido por grupos e equipes, concluiu-se que o papel do líder se torna mais vital do nunca de forma a garantir uma sinergia dos processos desenvolvidos pela equipe. A habilidade do líder para saber operar dentro do meio digital e ter uma visão individual de cada membro da equipe, tal qual da equipe como um todo, se faz crucial para a produtividade do time virtual.

Foi de comum acordo entre os entrevistados que as relações interpessoais ainda se mantêm sólidas, mesmo que tenham passado por uma forte adaptação para um meio digital. Porém, nota-se a importância da presencialidade durante o primeiro contato do funcionário com a empresa, pois a adoção de um modelo totalmente remoto de integração está atrelado a um risco mais alto de alienação do colaborador em relação ao processo interno da empresa, afetando negativamente sua adaptação a companhia. A integração de funcionários na empresa e um senso de pertencimento dos mesmos surge como o ponto afetado mais negativamente no trabalho remoto, evidenciando a tendência de que ainda serão poucas as empresas que conseguirão se converter totalmente para um modelo de trabalho remoto no futuro próximo. A forma como a empresa conseguirá administrar esta integração presencial com um escritório que não possui mais necessariamente o espaço necessário para que todos os trabalhadores possam trabalhar do mesmo local de forma simultânea é outro ponto a ser considerado no momento pós-pandêmico.

Quanto a comunicação dentro das empresas, nota-se perdas como a falta de uma troca mais próxima de interações informais e atraso de alguns processos que precisam ser padronizados e não podem ocorrer espontaneamente. Porém também existem ganhos significativos quanto a quebra de barreiras entre níveis hierárquicos e uma assertividade muito maior nas comunicações que pode ser benéfico para o andamento do trabalho.

A mudança coletiva de mentalidade acerca do trabalho surge como principal transformação na nova realidade laboral, fazendo com que o sistema híbrido de

trabalho venha com força no momento pós-pandemia como a principal nova modalidade de trabalho, a fim de balancear as vantagens advindas do trabalho remoto com os ganhos irremediáveis de se trabalhar de forma presencial. Esta é uma área que ainda requer mais estudo na medida que esta modalidade se torna o meio de trabalho mais difundido em cargos administrativos.

Compreende-se que este estudo foi de importância para a área acadêmica e para as empresas de modo geral, de forma que o momento atual do trabalho remoto ainda é pautado por muitas incertezas que exigem um esclarecimento de forma ampla num estudo como este, e também de forma mais aprofundada em tópicos específicos em outros estudos. Para as empresas, cabe a reflexão acerca dos seus processos internos e de que forma ainda podem melhorá-los, e fazer com que o trabalhador se sinta mais incluso em seu processo de trabalho dentro da organização da qual faz parte mesmo não estando fisicamente presente no trabalho.

Um limite que se pode observar neste estudo é a grande gama de tópicos acerca da organização do trabalho sintetizada no relato de um número pequeno de pessoas de diferentes níveis hierárquicos e diferentes cargos em suas organizações, estas englobando diferentes ramos de atuação, logo não é possível generalizar os resultados deste estudo de forma absoluta para todas as empresas do Brasil. Este estudo também se restringiu a estudar empresas de médio a grande porte, sendo os efeitos da digitalização do trabalho nas pequenas empresas um tópico que ainda carece de estudo, tendo em vista sua importância na economia nacional.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, André Anderson de Oliveira. A Gestão de Equipes Virtuais: um olhar da neurociência no bem-estar e gestão das equipes virtuais. **Revista TCU**, Brasília, DF, ano 52, n. 148, p. 76-94, 8 dez. 2021.

BARROS, Alexandre Moço; SILVA, José Roberto Gomes da. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **CADERNOS EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 8, nº 1, artigo 5, p. 71-91, mar. 2010.

BERBER, Nemanja; ĐORĐEVIĆ, Biljana; MILANOVIĆ, Sandra. Electronic Human Resource Management (e-HRM): A New Concept for Digital Age. **Strategic Management**, [s. l.], v. 23, n. 2, p. 22-32, 30 jun. 2018.

BERTÃO, Naiara. Produtividade aumenta entre profissionais em trabalho remoto, mas sensação de bem-estar cai. **Valor Investe**, São Paulo, 26 maio 2021. Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/objetivo/empreenda-se/noticia/2021/05/26/produtividade-aumenta-entre-profissionais-em-trabalho-remoto-mas-sensacao-de-bem-estar-cai.ghtml>. Acesso em: 16 fev. 2022.

BRASIL. Decreto Lei nº 13.467, de 13 de Julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1990, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm). Acesso em: 17 out. 2021.

BRASIL. Medida Provisória nº 1.108, de 25 de março de 2022. Dispõe sobre o pagamento de auxílio-alimentação de que trata o § 2º do art. 457 da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e altera a Lei nº 6.321, de 14 de abril de 1976, e a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1943. Diário Oficial da União: Seção 1,

Brasília, DF, p. 6-10, 28 mar. 2022. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/medida-provisoria-n-1.108-de-25-de-marco-de-2022-388651514>. Acesso em: 15 abr. 2022.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BIEHL, Katia. Grupos e equipes de trabalho: uma estratégia de gestão. *In*: BITENCOURT, Claudia (Org.). **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2010. 443 p.

CARNEVALE, Joel B.; HATAK, Isabella. Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 116, ago. 2020, p. 183-187.

DE ARAGÃO, Christina Gueths. O teletrabalho e a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho brasileiro. *In*: FINCATO, Denise Pires (org.). **Novas Tecnologias, Processo e Relações de Trabalho**. Porto Alegre: Editora Sapiens, 2015.

DOS SANTOS, Anna Célia A.; BORTOLOTO, Gabriela Troyano; SOUZA, Cesar Alexandre; VIANA, Adriana Backx Noronha. Como o coronavírus acelera a transformação digital. *In*: CONGRESSO TRANSFORMAÇÃO DIGITAL 2020, 2020, São Paulo. **Anais eletrônicos** [...]. São Paulo: FGV, 2020. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ocs/index.php/ctd/ctd2020/paper/view/7634>. Acesso em: 16 out. 2021.

EKBIA, Hamid. Heteromação do trabalho e novas lógicas de extração de valor. *In*: GROHMANN, Rafael (org.). **Os laboratórios do trabalho digital: Entrevistas**. São Paulo: Jinkings Editores, 2021.

FACHIN LEONARDO, Lineu. **Home office ou home off? Representação social do trabalho remoto durante a pandemia de COVID-19 na perspectiva de profissionais de RH**. 2021. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2021.

FEIJÓ, C. Dos S. SCHEFFER, A. B. B.; MORAES, Jhony Pereira. A gestão de pessoas nas pequenas e médias empresas sob o olhar de ex-funcionários de

grandes instituições. **Caderno de Administração**, v. 26, n. 2, p. 118-135, 25 abr. 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017. 173 p.

GILSON, Lucy L.; COSTA, Patricia; O'NEIL, Thomas A.; MAYNARD, M. Travis. Putting the "TEAM" back into virtual teams. **Organizational Dynamics**, [s. l.], v. 50, ed.1, p. 1-10, 19 mar. 2021.

GOTTLIEB, Charles; GROBOVŠEK, Jan; POSCHKE, Markus; SALTIEL, Fernando. Working from home in developing countries. **European Economic Review**, [s. l.], v. 133, 2021.

GIONGO, Carmem Regina; MONTEIRO, Janine Kieling; SOBROSA, Gênesis Marimar Rodrigues. Psicodinâmica do trabalho no Brasil: revisão sistemática da literatura. **Temas em Psicologia**, 2015, v. 23, n. 4, p.803-814.

JAVIDAN, Mansour; ZAHEER, Aks. The Geography of Trust: Building Trust in Global Teams. **Organizational Dynamics**, [s. l.], v. 50, ed. 2, jun. 2021.

KASPARY, Magda Capellão; SEMINOTTI, Nedio Antonio. Os processos grupais e a gestão de equipes no trabalho contemporâneo: compreensões a partir do pensamento complexo. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, p. 15-43, 5 abr. 2012.

KOZLOWSKI, Steve W. J.; BELL, Bradford S. Work Groups and Teams in Organizations: Review Update. **ECommons**, 2013. Disponível em: [https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/75230/Bell97\\_Work\\_groups\\_and\\_teams.pdf?sequence=1](https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/75230/Bell97_Work_groups_and_teams.pdf?sequence=1). Acesso em: 8 abr. 2022.

LUFT, Joseph. **Introdução à dinâmica de grupos**. Lisboa: Moraes Editores, 1968.

MARTINS, Cecília Alves; DE OLIVEIRA, Danielle Antunes. Comunicação e qualidade de vida: influências da comunicação interna no ambiente de trabalho. **Redes - Revista Interdisciplinar do IELUSC**, [S.l.], v. 1, n. 3, p. 69-84, dez. 2020. ISSN 2595-4423.

MARTINS, Felipe dos Santos; GÓES, Geraldo Sandoval; NASCIMENTO, José Antônio Sena. Potential and effective remote work in Brazil: Looking into the gap between metrics. **Economia**, [s. l.], v. 22, p. 265-277, 13 dez. 2021.

MITCHELL, Alanah; BREWER, Pam Estes. Leading hybrid teams: Strategies for realizing the best of both worlds. **Organizational Dynamics**, [s. l.], p. 1-9, 20 jul. 2021. DOI <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100866>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261621000413>. Acesso em: 2 abr. 2022.

NAVARINI, Marcos Paulo; PEREIRA, Mateus Suzano da Costa de Paiva. **Modelo de Trabalho Híbrido: Análise dos Impactos e Perspectivas**. 2021. 153 p. Projeto de Graduação (Engenharia de Produção) - UFRJ/ Escola Politécnica, Rio de Janeiro, 2021.

NAKAYAMA, M. K.;PILLA, B. S.; BINOTTO, E. (Orgs.). Recursos humanos eletrônico. In: **E-Rh: conceitos e práticas de RH eletrônico**. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2006. Cap.13, p. 303-320.

PINHEIRO, Pâmela Cunha; REIS, Patrícia Cerqueira. O papel da comunicação interna em tempos de pandemia: como as companhias estão se organizando durante a crise. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 7, ed. 1, p. p.5333-5348, jan. 2021.

PEREIRA, R.; CUNHA, C. J. C. de A. Liderando equipes à distância:uma contextualização necessária sobre liderança remota e equipes virtuais. **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – ciki**, [S. l.], v. 1, n. 1, 2020. DOI: 10.48090/ciki.v1i1.873.

SANTOS, Pedro Vieira Souza; ROCHA, Mônica Ferreira de Brito. Inovação no processo de desenvolvimento de estratégias competitivas em pequenas e médias empresas. **Revista Mundi** : Engenharia, Tecnologia e Gestão, Curitiba, PR, v. 2, n. 2, 22 dez. 2017.

SAMPAIO, Jáder dos Reis. **A "Dinâmica de Grupos" de Bion e as Organizações de Trabalho**. Psicologia USP, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 277-291, 19 jun. 2002.

SOUZA, Ludmilla. Transformação digital em relações de trabalho é acelerada por pandemia. 2020. Disponível em:

<<https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2020-12/transformacao-digital-em-relacoes-de-trabalho-e-acelerada-por-pandemia>> Acesso em: 18 out. 2021

SPECTOR, Paul E. Psicologia nas Organizações. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003. 452 p.

STACHEWSKI, Ana Laura. Pesquisa mostra as principais tendências para gestão de pessoas em 2021. **Época Negócios**: Editora Globo, 23 fev. 2021. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2021/02/pesquisa-mostra-principais-tendencias-para-gestao-de-pessoas-em-2021.html>. Acesso em: 20 set. 2021.

VINUTO, J. **A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto**. Tematicas, Campinas, SP, v. 22, n. 44, p. 203–220, 2014. DOI: 10.20396/tematicas.v22i44.10977. Disponível em:

<https://econtents.bc.unicamp.br/inpec/index.php/tematicas/article/view/10977>.

Acesso em: 5 abr. 2022.

WERNECK, Tamira Saieg. **Novos Desafios no Gerenciamento dos Recursos Humanos frente a pandemia da Covid-19**. Revista Boletim do Gerenciamento, [s. l.], n. 17, p. 1-9, 31 ago. 2020.

WINCK, M. F.; FROEHLICH, C.; BOHNENBERGER, M. C.; BESSI, V. G.; SCHREIBER, D. O desenvolvimento das competências de líderes globais: Uma abordagem baseada nos estudos de global mindset leadership. **Internext**, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 35–48, 2016. DOI: 10.18568/1980-4865.11235-48. Disponível em: <https://internext.espm.br/internext/article/view/340>. Acesso em: 01 abr. 2022.

XAVIER, Ernani Pereira. **Comportamento Organizacional: Psicologia Aplicada à Administração**. Porto Alegre, Rio Grande do Sul: Bureau Editorial Ltda., 1973. 223 p.

ZARIFIAN, Philippe. Comunicação e Subjetividade nas Organizações. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (org.). **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014. 286 p

## **Instrumento de Pesquisa: Roteiro de Entrevista – APÊNDICE A**

Perguntas para entrevistado:

1. Como poderia descrever a sua atuação no trabalho remoto?
2. Como é sua relação com o seu gestor/funcionários no trabalho remoto?
3. Como descreveria o seu nível de integração, ou dos funcionários, dentro da empresa no trabalho remoto?
4. Como se dá a atuação das lideranças em trabalho remoto na sua visão?
5. Como poderia descrever a comunicação entre colaboradores na empresa, levando em conta questões como sincronicidade, distância física, comunicação não-verbal e face-a-face, em comparação ao presencial?
6. Quais as principais mudanças que você percebe na gestão de grupos e equipes em trabalho remoto?
7. E nas formas como estas são organizadas?
8. E na forma como os membros dos grupos se relacionam?
9. Quais as estratégias do seu grupo de trabalho, ou dos grupos de trabalho em sua empresa, para se manterem coesos, mesmo com a distância física?
10. Como descreveria a resolução de conflitos em trabalho remoto, quando estes surgem?
11. Quais mudanças no trabalho remoto mudaram permanentemente a forma de operar de sua empresa?