

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

JAQUELINE DE SOUZA COSTA

**DESAFIOS À LIDERANÇA DE EQUIPES REMOTAS DE ATENDIMENTO AO
CLIENTE EM BANCOS GAÚCHOS**

PORTO ALEGRE

2024

JAQUELINE DE SOUZA COSTA

**DESAFIOS À LIDERANÇA DE EQUIPES REMOTAS DE ATENDIMENTO AO
CLIENTE EM BANCOS GAÚCHOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dra. Christine da Silva Schröder

PORTO ALEGRE

2024

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Reitor: Prof. Dr. Carlos André Bulhões Mendes

Vice-Reitora: Prof^a. Dra. Patrícia Helena Lucas Pranke

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Diretor: Prof. Dr. Takeyoshi Imasato

Vice-Diretor: Prof. Dr. Rogério Faé

CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Coordenadora: Prof.^a Dra. Maria Tereza Flores-Pereira

Coordenador Substituto: Prof. Dr. Pablo Cristini Guedes

CIP - Catalogação na Publicação

Costa, Jaqueline de Souza
Desafios à liderança de equipes remotas de
atendimento ao cliente em bancos gaúchos / Jaqueline
de Souza Costa. -- 2024.
39 f.
Orientadora: Christine da Silva Schröder.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de
Administração, Curso de Administração, Porto Alegre,
BR-RS, 2024.

1. Liderança Remota. 2. Equipes Remotas. 3.
Trabalho Remoto. 4. Trabalho Híbrido. I. Schröder,
Christine da Silva, orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Escola de Administração da UFRGS

Rua Washington Luiz, 855, Bairro Centro Histórico

CEP: 90010-460 – Porto Alegre – RS

Telefone: (51) 3308-3801

E-mail: eadadm@ufrgs.br

JAQUELINE DE SOUZA COSTA

**DESAFIOS À LIDERANÇA DE EQUIPES REMOTAS DE ATENDIMENTO AO
CLIENTE EM BANCOS GAÚCHOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dra. Christine da Silva Schröder

Conceito final: _____

Aprovado em: __/__/____

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Christine da Silva Schröder (UFRGS - Orientadora)

Prof.^a Daniel Viana Abs da Cruz (UFRGS)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me dado força e colocado pessoas incríveis ao meu lado.

À querida professora Christine da Silva Schröder, minha orientadora, a quem tenho grande admiração, pois com sua paciência e amor me aconselhou e orientou nessa jornada.

Agradeço aos meus pais, Marilene e Eleci pelo carinho, apoio e calma durando toda essa história e abraçarem minhas escolhas independentes da sua vontade.

Agradeço aos meus irmãos pelo constante incentivo, investimento na educação e pelos diversos momentos de suporte.

Por fim, agradeço à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, terceirizados, professores e servidores e amigos que fizeram parte da minha trajetória que fazem parte da instituição que, com resiliência, nos oferece uma educação gratuita, pública e de qualidade.

A finalização desse marcante percurso é prova de que vale a pena investir em pessoas ainda que exija muita perseverança! Muito obrigado!

RESUMO

Com a migração abrupta do trabalho presencial para trabalho remoto, oriunda das diretrizes da Organização Mundial da Saúde, que orientou o distanciamento social durante a pandemia de COVID-19, diversas organizações migram suas atividades laborais para remoto. Essa transição, realizada de forma despreparada, fez com que os líderes não tivessem um período de preparação para esse novo contexto. Diante desse cenário, o presente estudo se propôs a analisar os desafios à liderança de equipes remotas de atendimento ao cliente em bancos gaúchos. Na coleta de dados foi aplicado um questionário no Google Forms com questões abertas com dez pessoas utilizando um roteiro de entrevistas construído a partir dos objetivos específicos desenvolvidos para o estudo, e cujas respostas foram analisadas por análise de conteúdo. Buscou-se identificar como os profissionais enfrentaram a migração do trabalho presencial para remoto e/ou híbrido, como as tarefas laborais foram afetadas, assim como principais elementos a serem observados por pessoas em posição de liderança remota de equipes. A pesquisa apontou que a liderança de equipes remotas necessita de uma líder com características diferentes da liderança tradicional. Manter e conectar relações interpessoais entre membros da equipe e as lideranças é um desafio latente e executar suas atividades com confiança, ter comunicação sem ruídos e preocupar-se com bem-estar da equipe são fundamentais para a liderança. Ademais, compreender sobre liderança remota e o gerenciamento de equipes virtuais é essencial para os desenvolvimentos de equipes remotas.

Palavras-chave: Liderança Remota; Equipes Remotas; Trabalho Remoto. Trabalho Híbrido.

ABSTRACT

The abrupt migration from in-person work to remote work, arising from the guidelines of the World Health Organization, which guided social distancing during the COVID-19 pandemic, several organizations migrated their work activities to remote work. This transition, carried out unpreparedly, meant that leaders did not have a period of preparation for this new context. Given this scenario, the present study set out to analyze the challenges to leading remote customer service teams in banks in Rio Grande do Sul. In data collection, a questionnaire was applied on Google Forms with open questions with ten people using an interview script constructed based on the specific objectives developed for the study, and whose responses were analyzed using content analysis. We sought to identify how professionals faced the migration from in-person to remote and/or hybrid work, how work tasks were affected, as well as the main elements to be observed by people in remote team leadership positions. The research showed that leading remote teams requires a leader with distinctive characteristics from traditional leadership. Maintaining and connecting interpersonal relationships between team members and leaders is a latent challenge and carrying out activities with confidence, having noise-free communication and worrying about the team's well-being are fundamental to leadership. Furthermore, understanding remote leadership and virtual team management is essential for remote team development.

Keywords: Remote Leadership; Remote Teams; Remote Work. Hybrid Work.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Justificativa.....	9
1.2 Objetivos.....	11
1.2.1 Objetivo geral	11
1.2.2 Objetivos específicos	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 Liderança e trabalho remoto.....	12
2.2 Equipes remotas.....	14
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	18
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	20
4.1 Perfil dos participantes da pesquisa.....	20
4.2 Desafios enfrentados pelas equipes dos respondentes na transição entre modalidades de trabalho, do presencial ao remoto/híbrido, e seus pontos positivos e negativos	21
4.3 Transformação das tarefas a partir da implantação do teletrabalho, e possíveis impactos	24
4.4 Elementos a serem observados por pessoas em posição de liderança remota em equipes	25
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
5.1 Limitações da pesquisa e sugestões de estudos futuros.....	29
REFERÊNCIAS	30
APÊNDICE – QUESTIONÁRIO	35

1 INTRODUÇÃO

Trabalho à distância, teletrabalho ou trabalho remoto é um termo amplo que se refere a qualquer trabalho executado à distância, ou seja, fora da dependência física da empresa que é executada pelos colaboradores, que realizam tarefas usando como meio as tecnologias da informação e comunicação (WOJCAK et al., 2016).

A pandemia (covid-19) trouxe consigo a aceleração da migração em massa e repentina dos colaboradores para teletrabalho, nesse período a Organização Mundial da Saúde (OMS) orientou o distanciamento social, que implica num afastamento das pessoas como prevenção da propagação da doença (PRIN e BARTELS, 2020).

Desde 2020 o fluxo de bancários que migram para teletrabalho aumentou. Os dados da pesquisa da Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro (Contraf-CUT) e o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) informaram que em 2020, após a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarar a situação de pandemia mundial, cerca de 50% da categoria bancária migrou para o home office.

Esse formato de trabalho trouxe impactos nas relações de trabalho entre colaboradores e empregadores. Mesmo com o fim da pandemia mundial da covid-19, decretado em 05 de maio de 2023 pela Organização Mundial da Saúde (OMS) diversas empresas seguiram com o teletrabalho, segundo um estudo realizado pela consultoria Cushman & Wakefield e divulgado pela Exame, para 74% das empresas no Brasil o home Office será definitivo.

Outra pesquisa da Serie Global Stakeholder- O Futuro do Trabalho, realizada pela Salesforce, empresa especializada em ferramentas de CRM, indica que 52% das pessoas entrevistadas afirmaram que trocariam de emprego se isso significasse que fosse possível trabalhar remotamente (Aguiar, 2020). Com esse desejo, tanto do empregador como do colaborador, de seguir com trabalho à distância surgiu também o trabalho híbrido, que é a combinação do trabalho remoto com o presencial. Essa mudança ocorreria no futuro, todavia o contexto fez com que essa transformação fosse antecipada de forma repentina e brusca.

Com a onda da migração do físico para o virtual, que o mundo vivenciou devido a pandemia do Covid-19, um tema que ganhou destaque no dia a dia das organizações é de equipes remotas. Kofman (2018) descreve um questionamento recorrente das lideranças de equipes no trabalho remoto ou à distância: como irão influenciar suas equipes a trabalhar em sincronia? Esse questionamento gerou várias lições e na pandemia em contextos nos quais

predomina o trabalho não presencial a figura de uma liderança inspiradora torna-se progressivamente importante.

1.1 Justificativa

Nesse contexto de trabalho à distância, existem várias questões a serem investigadas, dentre elas a questão do comportamento das lideranças. Não são novos os estudos sobre liderança: a primeira onda começou no século XX e segue até os dias atuais. No Scientific Electronic Library Online (SCIELO), biblioteca virtual de revistas científicas brasileiras em formato eletrônico, entre o ano de 2020 até 2023, foram publicados 270 artigos sobre o tema liderança.

Segundo Yukki (2006), a liderança pode ser compreendida como uma função especializada, bem como um papel de influenciar pessoas. A necessidade latente de gerir uma equipe de forma eficiente e eficaz, que trará resultados positivos a organização, leva as pessoas que ocupam o cargo de liderança a estar em evidência. Grupos com uma boa estrutura na sua base geram um dos principais fundamentos que colaboram para um dos mais importantes pilares para um serviço eficaz e eficiente pelas organizações (SOUZA; MACÊDO, 2020).

O impremeditado modelo de teletrabalho que as organizações tiveram que adotar durante a pandemia de Covid-19 impôs um novo molde de liderar, caracterizado pela liderança à distância. Nesse contexto, a migração da liderança presencial para a liderança remota trouxe consigo um novo paradigma ainda pouco conhecido com profundidade, o que trouxe a necessidade de novas pesquisas sobre o tema para ampliar a compreensão desse fenômeno especialmente com a possibilidade de mais subsídios para análise (MACEDO et al., 2023).

Todavia, ao investigarmos essa nova forma de liderar (remota), se faz necessário, primeiro, ter conhecimento das formas de trabalho das organizações. Os trabalhadores que possuem contratação formal com os vínculos empregatícios, salários e carga horária conforme contrato estabelecido para o trabalho presencial migraram seus afazeres para fora das dependências físicas da empresa, o que pode ser denominado trabalho remoto ou trabalho à distância (NOGUEIRA, PATINNI, 2012).

Um dos setores ao qual mais vivenciou essa aceleração foi o setor bancário, segundo um relatório realizado pelo Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) ao final do ano 2020 os cinco maiores bancos (Banco do Brasil, Bradesco, Caixa, Itaú Unibanco e Santander) lucraram R\$ 79,3 bilhões durante a pandemia, com aceleração da digitalização e reestruturação do trabalho.

Segundo uma pesquisa divulgada pelo Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) devido a situação decretada em 20 de março de 2020, Decreto Legislativo N° 6, de reconhecimento de calamidade pública, essa situação acelerou o uso dos canais digitais nos bancos (via mobile, internet, banking) elevando o número de clientes que procuram atendimento remoto.

Os bancos viram a necessidade de migrar para o trabalho à distância em um curto período. O teletrabalho que antes estava sendo inserido de forma lenta e gradual, tornou-se a forma de trabalho preferencial de diversas organizações. Alguns bancos, como Agibank, adotaram o trabalho à distância de forma permanente (GRUPO AMANHÃ, 2023). Essa mudança forçada e despreparada para o *home office* abriu um leque de mudanças para os líderes que, de uma hora para outra, tiveram que gerir equipes a distância (DE MOURA et al., 2023).

As constantes mudanças econômicas, sociais e políticas impactam diretamente na vida dos trabalhadores e gestores e, apesar da quantidade considerável de estudos sobre liderança em geral, o que se infere é que pouco se fala sobre uma alternativa para solucionar as dificuldades encontradas pelos líderes de equipes remotas (BATISTA; YUGUE; ROCHA, 2023). O presente trabalho pretendeu averiguar, com foco nos desafios à liderança de equipes remotas, em especial em gestores e trabalhadores em equipes de atendimento ao cliente em bancos gaúchos. Com base no exposto, tem-se, então, a seguinte questão de pesquisa:

Como se caracterizam os principais desafios à liderança de equipes remotas de atendimento ao cliente em bancos gaúchos?

Com os resultados desta monografia, espera-se poder contribuir para continuação de estudos no tocante a liderança remota. Ter subsídios para melhor entender os atuais desafios dos gestores com o trabalho remoto, aprimorar os estudos em relações de teletrabalho e ainda entender o que as lideranças precisam e mais valorizam ao gerir uma equipe remota. Inclusive como forma de conhecer a experiência vivenciada por gestores e trabalhadores no contexto atual. Assim, pode-se até incentivar a melhorias de novas práticas. Ainda, espera-se que tais resultados possam ser utilizados por pessoas que tratam desta área, pois estes que lidam diretamente com os gestores e devem se manter informados sobre as melhores práticas para contribuir no apoio aos líderes e pode-se até estimular criação de melhorias em relação ao teletrabalho.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar os principais desafios à liderança de equipes remotas em equipes de atendimento ao cliente em bancos gaúchos.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os principais desafios enfrentados pelas equipes dos respondentes na transição entre modalidades de trabalho, do presencial ao remoto/híbrido;
- b) Verificar quais tarefas do labor das equipes transformaram-se a partir da implantação do teletrabalho;
- c) Destacar os principais elementos a serem observados por pessoas em posição de liderança remota em equipes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Liderança e trabalho remoto

Para Almeida e Avanzi (2019) a liderança é constituída no conhecimento de si mesmo, no comportamento e na habilidade do progresso de competências intrínsecas e dos liderados. Kofman (2018) afirma que a liderança é como um percurso no qual a dedicação da pessoa é essencial para realizar uma delegação de tarefas em conjunto em acordo com os valores da equipe. A missão de cada membro do grupo não será plenamente atingida, quando instituído através de premiações e punições. E essa missão não atinge um resultado saudável e habitual como seria atingida se fosse por meio de uma liderança sustentável e incentivadora.

Segundo Brum (2010) a liderança é o principal meio de comunicação da organização com seus colaboradores. O líder que aplica um diálogo interno eficaz impacta no cotidiano dos membros do grupo e no êxito dos resultados. Para Brum (2010) as lideranças devem ter condições de ofertar a direção das informações, tem uma estratégia ao transmiti-la e conduzi-la para que sejam um canal de motivação para equipe. Apenas o líder que proporciona a motivação está habilitado aos resultados positivos.

As lideranças tradicionais que colocam seu modo particular de entender acima do grupo, e que suprime informação vem perdendo lugar. Brum (2010) afirma que algumas organizações estão em um estágio em que gerenciam técnicas e táticas de comunicação interna, porém padecem por não ter preparado seus líderes para envolver-se no processo de forma participativa. Para Oxford (2016) forjar lideranças com índole e aptidões cooperativas é cada vez mais fundamental. A liderança colaborativa é aquela com um objetivo compartilhado e com propósitos em grupo, inspirando e promovendo no coletivo uma participação eficiente (OXFORD, 2016).

Oxford (2016) afirma que a liderança colaborativa é fundamentada no pensamento de que todos em conjunto conseguem ser mais talentosos, criativos e habilidosos do que individualmente, principalmente na resolução de adversidades. O resultado da liderança colaborativa é baseado na dependência de um local de confiança, admiração mútua e pretensões partilhadas em que cada um possa contribuir de maneira livre e transparente para atingir as metas do grupo. As lideranças precisam ter como premissa os relacionamentos interpessoais e os resultados.

Para Dyer e Shepherd (2021) o trabalho remoto é conceituado como momento em que um indivíduo labora de maneira independente, com situação regular, em um local onde não existem companheiros de trabalho. As empresas usam variados modelos de trabalho, como o presencial, o teletrabalho ou o híbrido, as lideranças apresentam também apresentam categorias similares. A liderança passa a ser o norte de indicação para organização do grupo quando se trata de gerir equipes presenciais. No caso de grupos virtuais, a liderança tende a ser compartilhada entre integrantes. Já na liderança de equipes híbridas necessitam gerir integrantes de grupos presenciais e grupos online ao mesmo tempo.

Para Pereira e Cunha (2020) a liderança de equipe virtual precisa em sintonia com as contemporâneas estrutura e de acordo as modificações, todavia se não estiver adequada ao molde, isso gerará resultados negativos para os grupos, ausência de motivação, dissidência e diminuição dos resultados. Portanto, se o líder usar os mesmos padrões de uma liderança tradicional na liderança à distância irá ter baixos resultados e insatisfação do grupo (LEE, 2014). Coutinho (2020) afirma que para ser possível um líder conduzir com eficiência à distância ambiente vivenciado são essenciais cinco elementos:

- a) transparência: procurando de maneira mais clara possível alinhar projeções e responsabilidades;
- b) confiança: procurando flexibilizar o monitoramento e informar de forma nítida os prazos para dar liberdade ao grupo;
- c) colaboração: o suporte entre os colaboradores é de grande importância e o uso de mecanismos de comunicação colaboram para isso seja possível;
- d) direcionamento no resultado: o monitoramento não tem foco o período de horas de trabalho, mas sim em foco no resultado apresentado pelo profissional;
- e) autonomia: há possibilidade de executar os deveres da maneira que querem, dentro de seus prazos.

Salientando que os elementos acima citados poderão ser expandidos se os membros do grupo sentirem que pertencem a empresa e almejam vivenciar transformações positivas e para o crescimento do negócio. O relacionamento interpessoal destaca-se como principal ponto, sendo um dos grandes obstáculos encarados pelas lideranças no cenário de liderar equipes à distância. Cabe ao líder a formação de um grupo sincronizado e o acompanhamento das tarefas executadas pelo time. Santos e Saraiva (2020) entendem que a comunicação é o pilar principal

do trabalho a ser executado, também é suma importância a atenção das lideranças ao zelo com membros do time, tornando humanas as relações.

2.2 Equipes remotas

Dyer e Dyer (2020) conceitualizam as equipes remotas como distintas das equipes tradicionais, alegam ser variadas, devido os indivíduos executarem seus trabalhos em horários desiguais, sendo que no tocando das equipes virtuais demanda uma dependência superior do sistema tecnológico de comunicação como efeito causando maior demanda do líder de equipe.

Para Binyamin (2021) e Quintão (2021), devido A COVID-19, que foi caracterizada pela OMS como pandemia originando o isolamento social, influenciou a adoção do trabalho remoto nas organizações. Mesmo com o fim da pandemia, algumas empresas optaram pela fusão combinando o teletrabalho com o retorno presencial. Essas companhias estão usando o método híbrido de trabalho, variando entre ir alguns dias presencialmente e outros os colaboradores trabalham em suas residências. A divisão é realizada de acordo com o alinhamento entre departamentos e cada setor o que resultou na mudança do vínculo entre trabalho e o comparecimento físico que passa por uma onda de modificações.

Segundo Quintão (2021) a oferta de laborar alguns dias da semana em casa influencia certa parcela de profissionais na tomada de decisão entre a escolha e a troca de emprego. Pujol (2021) não vê sentido em fazer uma pessoa acordar cedo, trajar-se, deixar de almoçar com a família e ter um deslocamento cansativo para laborar em dependência física da empresa. Após ter tido a experiência de degustar em família, participando da rotina dos filhos, o indivíduo se mostra resistente à extinção desses benefícios. O trabalho híbrido visa unificar as melhores óticas de partilha pessoal que acontecem no ambiente físico da empresa com funcionalidade do trabalho em casa.

Aldag e Kuzuhara (2015, p. 273) descrevem os critérios para a virtualização: “globalização, instabilidade da força de trabalho, desenvolvimento de tecnologias colaborativas de grupo baseadas na Internet, alfabetização informática crescente, novas formas de escritório, restrições de tempo e recursos em viagens, capacidade robótica aprimorada, ênfase na hierarquia aumentando a taxa de mudança”. Alegam que esses progressos são “simbióticos, fortalecendo-se entre si e sendo ao mesmo tempo dependente” induzindo as equipes a serem “cada vez mais virtuais, globais, dependentes de tecnologia e autogeridas”. Pujol (2021) menciona que o propósito é que o ambiente da residência agregue para o bem-estar e saúde mental dos membros da equipe.

Ao ofertar os modelos laborais, presencial, remoto ou híbrido o líder deverá se precaver de algumas medidas e para Mantovani (2021) ao inserir um método de trabalho na empresa, o líder deverá estar aberto a receber questionamentos dos membros da equipe sobre o objetivo do modelo escolhido. Respostas vagas não irão contribuir para engajamento do profissional que tem conhecimento do preço emocional das condições do teletrabalho. Pujol (2021) assegura que escutar os integrantes da equipe é a maneira mais prudente de decidir o modelo laboral mais efetivo a ser escolhido.

Binyamin (2021) alega que os profissionais estão receosos com as consequências da ausência de convivência do dia a dia com suas lideranças e membros da equipe. Mantovani (2021) destaca que não é suficiente apenas transferir o grupo do presencial para o trabalho remoto ou híbrido. É necessário garantir as condições para trabalhar no *Homeoffice*. Apenas um grupo instruído e com um líder ativo conseguirá alcançar a eficiência do trabalho híbrido.

Segundo Binyamin (2021) é necessário assistir as ações para o conforto do grupo através de estratégias ampara saúde mental e as chances para crescimento pessoal. Guimarães (2021) informa que uma das formas que deve ser evitada é a demasia de encontros que ocorre como uma medida que pode tentar superar a incapacidade do controle direto dos colaboradores por parte dos gestores. Os sucessivos encontros começaram a ser uma maneira de os gestores atuarem, no entanto aquele que não tem um propósito claro estabelecido irá perder tempo e como consequência irá ter uma sobrecarga de trabalho para si e os colaboradores (GUIMARÃES, 2021).

Lee (2014) descreve elementos que desafiam os líderes de equipes virtuais, dentre os quais a comunicação está em maior evidência. Devido a forma de laborar ser online a comunicação não-verbal se tornar quase nula, deixando abertura para percepção distorcida do falado ou escrito. Além de ter o fato de times trabalhando em diferentes fusos horário, gerando o desafio de adequar a comunicação para que chegue com menos ruídos.

A escassez da comunicação não verbal gera barreiras no desenvolvimento de relacionamentos. Outro desafio que se evidencia é o obstáculo das lideranças de criar um relacionamento com a equipe. Esse fenômeno é gerado pela falta de contato físico ou até pelo fato de um dia a dia isolado e não mais de forma grupal como de hábito (LEE, 2014). Os grupos necessitam nitidamente trabalhar para identificar os ruídos interculturais realizando frequentemente uma avaliação de desempenho da equipe.

Sobel e Reilly (2020) sugerem que o afastamento virtual poderá ser diminuído para atingir melhorias nos resultados na organização através de uma estratégia de ação à distância. Existe a necessidade de os líderes de equipe terem experiência multicultural e multifuncional

para antever e admoestar conflitos, e carecem de um planejamento onde decidam um momento extra para programar os encontros da equipe e para comunicar-se com frequência e individual com cada integrante da equipe. Segundo Dyer e Dyer (2020) a liderança virtual demanda 50% a mais de tempo do que para uma equipe presencial.

Para Silveira (2021) existe uma diferença entre equipes remotas e equipes distribuídas. Na concepção de Silveira (2021) em equipes distribuídas, a equipe inteiramente atua de forma remota, em contrapartida em equipes remotas, determinados indivíduos trabalham em sede central. Os integrantes externos de uma equipe remota apresentam dificuldades para integrar e participar do trabalho da equipe de natureza igual aos integrantes da equipe local. Deste modo, “o controle remoto só funciona bem quando todos estão remotos” (SILVEIRA, 2021).

Segundo Silveira (2021), é necessário tempo de foco reservado em equipes distribuídas, isto é, horas laborais assumindo a autoria do seu próprio trabalho, sem ruídos, em média no mínimo 50%. É importante que os integrantes das equipes distribuídas laborem em fuso horário igual para que a comunicação online (via áudio ou videoconferência) dentro do grupo e com os clientes seja exequível. Os membros da equipe deverão ter no mínimo um encontro presencial anual.

Neeley (2021) explana em seus estudos a maneira a qual uma equipe Ágil consegue atuar em local remoto. A autora atesta que as ferramentas Ágeis geralmente norteadas na co-localização igualmente indica que os Métodos ágeis já estão inseridos com maestria em grupos distribuídos mundialmente antes da pandemia de Covid-19.

Segundo Neeley (2021), ferramentas de encontros online não são o bastante para *brainstorming* simultâneo, contudo, antes da conferência online síncrona é necessária a realização de um *brainstorming* de maneira assíncrona utilizando sistemas de comunicação e-mail, mídia social ou mensagem social. Encontros online que acontecem todos os dias devem ser aperfeiçoados em termos de comunicação/linguagem e tempo de realização, bem como são beneficiados, quanto à tomada de decisão, em casos de grupos de pessoas menores, diálogos curtos e processos de feedback anônimos.

Neeley (2021) ainda identifica conflitos em espaço híbrido porvir com integrantes de grupos remotos e co-localizados. A geração de subgrupos surge com facilidade conforme as coordenadas geográficas dos participantes do grupo. Os integrantes da equipe co-localizados que estão em uma posição central tendem a desdenhar as demandas e colaborações de outros integrantes virtuais do grupo. Subgrupos menores manifestam pouca ligação com o grupo inteiro sendo relacionados ao conhecimento reduzido especializado.

Grupos com membros à distância separados geram sensação de exclusão, ou seja, ao isolamento geográfico (Neeley, 2021). Quando as lideranças tiverem ciência da formação de subgrupos deverão enfatizar uma representação no grau da equipe e acentuar a meta global mais desejada a ser atingida pela organização geográfica (Neeley, 2021).

Já Afflerbach (2020) sobre equipes híbridas e virtuais, descreve a concepção de equipes sejam as mesmas, presenciais ou remotas, que devem envolver:

- a) Objetivos compartilhados: em conjunto com os outros compartilham o mesmo objetivo e em conjunto têm a responsabilidade no alcance das metas.
- b) Contexto da organização: integrantes trabalham em uma corporação universal, administrando suas atividades na equipe intercalando pelo
- c) Dependência mútua: afazeres definidos e com firmeza no contexto da organização: os integrantes do grupo de praxe apresentam um objetivo coletivo e efetuam seus deveres de maneira mútua.
- d) Um agrupamento regular de pessoas: formado a partir de dois integrantes que pertencem a equipe de forma permanente.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, foram descritos e expostos os procedimentos metodológicos do estudo, informando quais técnicas foram utilizadas para o alcance dos objetivos propostos.

Para realização da pesquisa, o método escolhido foi o da pesquisa qualitativa. Denzin e Lincoln (2006, p.45) descrevem a pesquisa qualitativa como: “o estudo do uso e a coleta de uma variedade de materiais empíricos que descrevem momentos e significados rotineiros e problemáticos na vida dos indivíduos”.

A metodologia qualitativa, segundo Yin (2010) pode ser conceituada por meio de cinco elementos: (1) analisar o significado da vida dos indivíduos; (2) retratar ideais e distinto ponto de vista; (3) levar em consideração o ambiente no qual os entrevistados habitam; (4) colaborar com estudos que existem ajudando a contribuir no esclarecimento do comportamento e (5) usar variados meios de evidência ao contrário de utilizar como fundamento unicamente um material. Esse tipo de estudo tem considerável relevância ao investigar as relações sociais que acontecem em distintos ambientes e cenários (FLICK, 2009).

Essa investigação foi realizada em formato de pesquisa descritiva, visto que busca descrever o objeto de estudo de forma a entender melhor o fenômeno sem necessariamente fazer profundas reflexões ou análises muito acuradas. Com esse tipo de pesquisa esperava-se analisar o fenômeno da liderança de equipes remotas em equipes de atendimento ao cliente em bancos gaúchos.

A técnica que foi usada para coleta dos dados é a do roteiro de entrevistas semiestruturado, identificado por ser adaptável e direto. Esse tipo de instrumento de coleta é considerado semiestruturado porque inicia as entrevistas com perguntas e aceita novas perguntas definidas pelo pesquisador conforme as falas do entrevistado, empregando-se da conversação para o alcance das informações (GODOY, 1995).

O roteiro de entrevista foi desenvolvido no Google Forms com questões abertas, sendo escolhido esse meio tendo em vista as dificuldades no campo para a realização de entrevistas presencialmente. O período de realização da pesquisa foi de novembro de 2023 a dezembro de 2023. Responderam ao questionário dez pessoas que se voluntariaram a participar da pesquisa de livre e espontânea vontade sem o recebimento de benefício pessoal de qual quer espécie, pois o roteiro de entrevistas foi divulgado na rede social LinkedIn.

Para encontrar os voluntários foi enviado convite para pessoas que prestem serviço em atendimento ao cliente em bancos gaúchos. O termo de consentimento contendo o TCLE

(Termo de Consentimento Livre e Esclarecido) foi apresentado a todos os participantes que somente responderam à pesquisa após aceitar as condições mencionadas (o TCLE está no Apêndice do estudo).

As questões foram elaboradas tendo em consideração os conceitos do referencial teórico e os objetivos do presente trabalho. As respostas foram analisadas por análise de conteúdo. Godoy (1995b), salienta que a análise de conteúdo, segundo o entendimento de Bardin (2011), baseia-se em uma técnica que se pode adotar em discursos múltiplos e nas diversas maneiras de comunicação de forma objetiva e sistematizada (Figura 01). Os dados obtidos pelas respostas foram organizados a partir de uma pré-análise, com leitura flutuante, depois o material foi codificado, analisado e reorganizado em categorias *a priori*, que foram definidas pelas próprias questões do estudo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta o perfil dos participantes da pesquisa e a apresentação e análise dos resultados do estudo.

4.1 Perfil dos participantes da pesquisa

Cabe ressaltar que, ainda que o foco do estudo tenha sido identificar desafios à liderança de equipes remotas, apenas duas pessoas, entre os dez respondentes, são líderes de equipe. Neste sentido, as respostas convergem muito mais para a percepção de liderança a partir do ponto de vista das pessoas lideradas, observando seus líderes de equipe, do que de líderes propriamente, gerando pouco potencial de comparação entre as respostas entre líderes e liderados.

Há, ainda, uma predominância do gênero feminino entre os participantes (as idades variaram entre 22 e 29 anos e, além destas, apenas outras duas pessoas com 38 e 49 anos de idade), trazendo alguma possível concentração etária entre os respondentes o que faz que os resultados representem apenas o grupo pesquisado.

Houve certa diversidade entre cargos e tipo de organização referentes aos bancos gaúchos, contemplando bancos privados, públicos e cooperativas de crédito; e cargos que vão de estagiário(a) a gerente, passando por analistas e especialistas o que reforça a importância de não generalização dos resultados. O Quadro 1 apresenta o perfil dos participantes da pesquisa.

Quadro 1 – Perfil dos participantes da pesquisa

Participante n°	Gênero	Idade	Tipo de organização em que atua	Cargo	É líder?	Tamanho da equipe de trabalho
1	Feminino	22	Cooperativa de crédito	Gerente administrativa	Sim	De 6 a 10 pessoas
2	Feminino	49	Banco privado	Especialista de Negócios e serviços	Não	De 6 a 10 pessoas
3		24			Não	De 6 a 10 pessoas

	Feminino		Cooperativa de crédito	Analista contábil		
4	Feminino	26	Banco privado	Gerente de negócios e serviços	Não	De 6 a 10 pessoas
5	Feminino	38	Banco público	Gerente	Sim	Mais de 20 pessoas
6	Masculino	27	Banco privado	Gerente PJ	Não	De 10 a 15 pessoas
7	Feminino	23	Banco público	Estagiária	Não	De 6 a 10 pessoas
8	Feminino	29	Banco privado	Analista de pesquisa de mercado II	Não	De 6 a 10 pessoas
9	Feminino	27	Banco público	Estagiário	Não	Mais de 20 pessoas
10	Feminino	29	Banco privado	Analista de Gestão de risco integrado	Não	De 6 a 10 pessoas

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

4.2 Desafios enfrentados pelas equipes dos respondentes na transição entre modalidades de trabalho, do presencial ao remoto/híbrido, e seus pontos positivos e negativos

Foi questionado aos respondentes o seguinte: *“No seu entendimento, quais são os desafios centrais (tecnológicos, humanos, educacionais, logísticos, de recursos em geral) que foram vivenciados pela sua equipe/setor na migração de presencial para remoto? Se*

necessário, dê exemplos” e “Como foi exatamente a transição do presencial ao remoto para a sua equipe? Que elementos positivos e negativos, respectivamente, apoiaram e prejudicaram essa transição? Por quê? Se necessário, dê exemplos. No levantamento de informações dos participantes, buscou-se compreender quais os desafios vivenciados na migração da modalidade presencial para remoto. Quatro pontos foram de maior destaque pelos participantes:

- i. **Logística;** um dos principais desafios trazido pelos participantes é consequência da migração brusca do presencial para remoto, a percepção dos participantes é que as empresas não ofertaram os equipamentos necessários para executarem as tarefas fora das dependências da empresa. Esse quadro pode ser verificado conforme a fala abaixo do participante 02: Primeiro foi o operacional para disponibilizar acessos e equipamentos, depois foi cultural de conseguir executar tarefas e acesso a demais colegas durante o remoto (participante 02).
- ii. **Tecnológico;** Quatro participantes citaram problemas com acesso ao sistema da empresa. Relataram que a falta de acesso à internet de qualidade prejudicou em termos de estabilidade e performance, impedindo um trabalho mais eficaz.
- iii. **Humanos;** A falta de contato físico foi um dos mais citados pelos participantes. A redução de interação entre líder e liderado e até mesmo a interação física entre os próprios integrantes da equipe e a falta das confraternizações presenciais. Outro ponto destacado pelo participante 03 é falta da comunicação não-violenta.
- iv. **Educacional;** os participantes apontaram para desafio do engajamento entre a equipe. O desafio de conseguir acesso aos membros do grupo, disciplina e dificuldades de treinamentos.

Mantovani (2021) salienta que não basta apenas migrar o grupo do presencial para o trabalho remoto ou híbrido. É fundamental fornecer as condições para trabalhar à distância. Apenas uma equipe orientada e com uma liderança ativa irá atingir a eficiência do trabalho híbrido ou remoto. Pujol (2021) salienta que a finalidade é que o ambiente agregue para o bem-estar e saúde mental aos integrantes da equipe.

Ao questionar os participantes a respeito do processo de transição do presencial e seus elementos positivos e negativos, diversos tópicos foram apresentados, nesse contexto, discorreu-se sobre os resultados desse ponto. No que tange os elementos negativos, a maior dificuldade apresentada pelos pesquisados foi a falta de interação com os membros do grupo, seguida pelos problemas de infraestrutura. Sendo que um participante também relatou um

aumento considerável de horas extras de trabalho e outros dois participantes citaram dificuldades no controle na realização das tarefas. Outro participante mencionou a resistência por parte da gerência de aceitar a modalidade de trabalho à distância.

Como um “adendo”, foi questionado aos respondentes o seguinte: “*Atualmente você escolheria qual modelo de trabalho: remoto, híbrido ou presencial? Por quê?*” Na visão dos participantes se pudessem optar por uma forma de trabalho, cinco participantes escolheram o modelo híbrido, alternando entre em casa quanto na empresa, outros três preferiram a modalidade remota, trabalhando em casa e dois defenderam a jornada presencial.

Os participantes que optaram pela modalidade híbrida acreditam que esse modelo gera um equilíbrio onde podem trabalhar no conforto de seu lar, porém sem perder o contato com os membros da equipe. Alegam que existe uma necessidade de alguns momentos irem até a empresa para fortalecer os laços com os colegas, com o público. No ponto de vista dos participantes que preferem a modalidade remota, há duas vantagens, para eles trabalharem remotamente permite passar maior tempo com a família, reduz o estresse ocasionado pelo deslocamento de ida e volta do trabalho. Os participantes que escolheram a método presencial não justificaram sua escolha. Para Quintão (2021) a possibilidade de trabalhar alguns períodos da semana em sua própria residência motiva certa parte de profissionais na tomada de decisão entre a escolha e a troca de emprego.

Pujol (2021) não vê razão em fazer um indivíduo acordar cedo, arrumar-se, abdicar de almoçar com a família e ter de encarar um tráfego exaustivo para trabalhar em dependência presencial da empresa. Após ter tido a vivência de degustar em família, oportunidade de participar da rotina dos filhos, a pessoa se mostra refutação à extinção desses benefícios. Por outro prisma, a possibilidade de trabalhar em sua residência, não enfrentar trânsito para ir e voltar do trabalho, otimização do tempo no trabalho, poder passar mais tempo com a família e lazer foram citadas como elementos positivos desse modelo de trabalho. Um apanhado das respostas foi resumido no Quadro 2:

Quadro 2 – Elementos positivos e negativos na transição do trabalho remoto, segundo os participantes

Elementos positivos	Elementos negativos
Passar mais tempo com a família	Tendência do isolamento social
Diminuição do estresse decorrente do trânsito	Dificuldade de comunicação
Mais tempo para o lazer	Menos networking no trabalho
Otimização do tempo	Falta de estrutura em casa

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Segundo Binyamin (2021) é importante fornecer as ações para a comodidade do grupo através de planos de ampara saúde mental e as oportunidades para crescimento pessoal. Silveira (2021), saliente que é necessário um agendamento de horário simultâneo entre os liderados e o líder para que a comunicação online (via áudio ou videoconferência) dentro do grupo e com os clientes para fortalecer as relações interpessoal. Sugere ter no mínimo um encontro presencial anual entre a equipe.

Quintão (2021) informa que após a possibilidade de as pessoas evitarem o deslocamento, poder trabalhar em local confortável reduzindo o estresse, além da aumentar o convívio familiar faz com a equipe vejo como benefício. Sendo assim os participantes alinham os elementos positivos com autores.

4.3 Transformação das tarefas a partir da implantação do teletrabalho, e possíveis impactos

Foi questionado aos respondentes o seguinte: *Na sua perspectiva individual, quais foram as mudanças mais relevantes no seu trabalho e nas suas tarefas? Como elas interferiram na sua produtividade e satisfação? Por quê?*”. Nesse tópico de coleta, tivemos respostas distintas dos participantes a respeito do entendimento em relação a produtividade, porém, alguns aspectos se repetiram de maneiras diferentes, mantendo a essência, o que ficou nítido foi relação ao bem-estar apreciam do mesmo ponto de vista. Para os participantes não houve expressivas alterações nas tarefas e atividades, mas o impacto foi no relacionamento interpessoal como a citação abaixo destaca:

Minha tarefa administrativa não teve muita mudança, visto que o meu contato é diretamente com organizações/planilhas etc. já o contato dos demais colegas, houve

mudanças pois eles não tinham tanto contato e troca com os seus colegas e associados/clientes (participante 01).

Para alguns participantes no trabalho à distância há menos interrupções durante a execução das atividades, conseguindo maior concentração na realização do teletrabalho. Além de evitar o desgaste com o trânsito e estar fora de um ambiente formal são fatores destacados pelos participantes no qual geram satisfação e conseqüentemente contribuindo para maior produtividade. Apenas um participante informou que presencialmente tem um maior rendimento, mas o mesmo alega que sente maior felicidade ao estar trabalhando em sua residência.

Lee (2014) pontua situações que desafiam os líderes de equipes remota, dentre os quais a comunicação está em maior ênfase. Devido a forma de trabalhar ser virtual a comunicação não-verbal se torna quase inexistente, deixando fenda para percepção distorcida do oral ou escrito. Além de ter a questão de times laborando em horários diferentes, gerando a necessidade de ajustar a comunicação para que seja transmitida ao interlocutor sem ruídos.

A quase nula comunicação não verbal gera entrave na amplificação de relacionamentos. Outro ponto que se destaca é a dificuldade das lideranças de criar um relacionamento com o grupo. Esse fenômeno é gerado pela ausência de contato presencial ou até pelo fato de um dia a dia isolado e não de forma grupal (LEE, 2014).

A comunicação virtual, quando bem empreendida, pode aumentar a confiança dentro do grupo e extinguir sentimentos de isolamento para alguns indivíduos da organização. Para isso, as informações precisam estar objetivas e nítidas (LEE, 2014).

4.4 Elementos a serem observados por pessoas em posição de liderança remota em equipes

Foi questionado aos respondentes o seguinte: *Seja você ou não líder, como você vê o papel da liderança neste contexto do trabalho remoto? Como foi? Como poderia ter sido? Como você se vê, caso tenha que desempenhar este papel? Por quê? Se necessário, dê exemplos*”, bem como *“No seu entendimento, que habilidades são necessárias, fundamentais para uma liderança remota? Por quê?”*.

Quando questionados sobre o qual o papel da liderança, três participantes trouxeram que liderar à distância é desafiador e sinônimo de colaboração e comunicação. Segundo Participante03 – Papel da liderança, “Acredito que deve tentar aproximar o máximo, mesmo

sem a presença física, para criar sinergia entre a equipe. Complementar a esse relato, participante 02 expôs que:

Acredito que o papel da liderança seja desafiador, com a responsabilidade de unir pessoas remotamente, tanto no contexto profissional quanto socialmente (Participante 02).

Os papéis da liderança comentados por P03 - Participante e P02 - Participante se conectam com o mencionado por Oxford (2016) onde as lideranças necessitam ter como premissa os relacionamentos interpessoais e os resultados. Para Santos e Saraiva (2020) a comunicação é pilar primordial do líder, também é fundamental a atenção das lideranças ao zelo com membros do grupo, tornando humanas as relações. P09 - Participante traz em sua fala uma visão semelhante:

O papel da liderança é fundamental, pois se o líder não libera os caminhos e ajuda os seus funcionários a realizarem o trabalho remoto, não existe sucesso e inclusive no meu caso, existe a frustração de ter uma líder que não apoia a implementação deste modelo tão importante na atualidade (P9- Participante 09).

Lee (2014) afirma que se a liderança usar os mesmos padrões de uma liderança tradicional na liderança à distância irá ter baixos resultados e insatisfação da equipe. Na perspectiva trazida por P2 e P10 – A liderança precisa confiar no grupo, dar liberdade, ter clareza e objetividade para evitar retrabalho. Coutinho (2020), descreve que para a liderança conduza seu papel com eficiência é necessário ter transparência, confiança na equipe, colaboração, direcionamento nos resultados e autonomia.

Quatro pontos importantes sobre habilidades fundamentais foram trazidos de maneira pontual pelos participantes. O primeiro, refere-se a importância de o líder comunicar-se com clareza e objetividade. Evitando retrabalhos ou problemas de interpretações nas demandas. Segundo ponto destacado pelos participantes é o líder ter capacidade de lidar com diversidade cultural, algumas pessoas moram sozinhas, outras residem com filhos e pessoas idosas, outras possuem animais de estimação. Alguns possuem um ambiente exclusivo para trabalho, em contrapartida outros dividem o ambiente de trabalho com outras pessoas. É estar capacitado para lidar com diferentes perfis que a equipe é formada.

Terceiro ponto pontuado pelos participantes é de líder ter habilidades de utilizar as ferramentas tecnológicas que colaboram positivamente para liderança remota. Os pesquisados salientaram que é essencial o líder ter conhecimento sobre o ramo que atua e ter domínio das tecnologias que iram auxiliar no dia a dia. Quarto ponto salientado pelos participantes é tipo de perfil de líder. Para os participantes um líder deverá usar comunicação não agressiva. Respeitar

as pausas do grupo, pois demonstra confiança na equipe. Focar nas pessoas ao invés de focar somente fazem durante o trabalho.

Todas essas habilidades vão de encontro às discussões vistas na academia sobre habilidades de liderança. Kofman (2018) comenta em suas pesquisas que é importante o líder inspirar seus liderados. Para Oxford (2016) o pilar para a liderança colaborativa é a liberdade de todas as pessoas pensarem junto, pois essa união gera maior talento, criatividade e habilidade, do que uma pessoa pensar sozinha, especialmente na resolução de conflitos.

Ainda para autor a liderança colaborativa resulta num diálogo limpo, livre, relacionamento de confiança e transparência para alcançar os objetivos propostos. Segundo Campos (2021), as empresas, com o fim da pandemia irão reduzir seu local físico, tendo mais ambientes colaborativos aparentando maior informalidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O primeiro objetivo específico da pesquisa buscou “identificar os principais desafios enfrentados pelas equipes dos respondentes na transição entre modalidades de trabalho, do presencial ao remoto/híbrido”.

Para os participantes, uma questão pontuada pela maioria é que em âmbito remoto, a demanda de estrutura aumenta. Em contrapartida, um grande facilitador foi colaborador já realizar atividades para que o básico da execução ocorresse de forma virtual. Ademais, redução do tempo gasto no trânsito contribuiu para melhor concretização e por exemplo, não aferir outras atividades que exigissem deslocamento.

Todavia, concomitantemente há desafios muito presentes por uma maior dificuldade de constituição relações interpessoais e manutenção da conexão entre os indivíduos, o que foi mencionado como premissa para distanciamento entre os liderados com grupo e com a liderança. Conclui-se que o pode ser um facilitador também pode criar mais dificuldades dependendo da maneira como é empregado na prática, e essa lição é importante para o desempenho da equipe.

O segundo objetivo buscou “identificar que tarefas do labor das equipes transformaram-se a partir da implantação do teletrabalho”. Nesse ponto, existiu também confluência de visões. Pela situação de pandemia, não ocorreu tempo de preparo, e isso requereu uma intensa aptidão de adaptabilidade do líderes, juntamente de uma elevada competência de manejo emocional. O isolamento social arretou uma situação até então atípico para o labor. Isso gera em uma elevada necessidade de atentar para o bem-estar da equipe, pois impacta diretamente no desempenho do grupo, juntamente também à capacidade dos indivíduos de conduzirem com suas emoções em um cenário tão atípico.

O terceiro objetivo específico do estudo se referiu a “identificar os principais elementos a serem observados por pessoas em posição de liderança remota em equipes”. As conclusões sobre a descrição do papel e habilidades da liderança e a compreensão sobre a diferenciação entre o que seria liderar presencial e o que seria gerir uma equipe virtual demonstrou um panorama alinhada entre os participantes, ajudando na identificação das tarefas primordiais.

Os participantes assentiram na importância de sistemas estabelecidos com clareza são necessários para otimizar a organização e conexão entre as equipes e lideranças. Além do mais, os líderes convergem a importância de conduzir a equipe, todavia com uma visão nítida em consenso: todo relacionamento parte de confiança, e isso reverbera indubitável em um

acompanhamento de tarefas com maior independência e flexibilidade. Outro ponto muito destacado pelo grupo dos participantes é a importância de uma comunicação sem ruídos vinda das lideranças e de procedimentos que auxiliem a conexão do grupo no contexto remoto.

Averigua-se, assim, que mesmo que se trate de uma instituição do setor bancário, que possui tarefas online, como abertura de conta e atendimento aos canais de atendimento virtual, ainda assim não é viável supor que ela tenha dificuldades menores em relação aos demais. A adaptação só se tornou mais evidente por já realizarem atividades virtuais, todavia os outros liderados se conectam com os que sucedem em outras instituições, como readaptar a conexão entre as pessoas, conciliando com o cuidado com o grupo e suas relações.

Sendo assim, podemos concluir que o objetivo geral da pesquisa de “analisar os principais desafios à liderança de equipes remotas em equipes de atendimento ao cliente em bancos gaúchos” foi alcançado, emergindo diferentes concepções, dada aos enredamentos do modelo de liderar à distância.

5.1 Limitações da pesquisa e sugestões de estudos futuros

Ressalte-se, como limitação do estudo, além da pequena quantidade de participantes que se pôde acessar durante a realização da pesquisa, o fato de que apenas duas pessoas, entre os dez respondentes, eram de fato líderes de equipe. Assim, percebeu-se que as respostas convergiram muito mais para a percepção de liderança a partir do ponto de vista das pessoas lideradas, observando seus líderes de equipe, do que de líderes propriamente, gerando pouco potencial de comparação entre as respostas entre líderes e liderados. Um outro ponto foi a predominância de pessoas jovens (menos de 50 anos de idade) e do gênero feminino, podendo trazer vieses de gênero e idade para o estudo, que não foram, porém, objeto desta análise.

Ainda assim, mesmo que os estudos acerca do trabalho remoto já tenham um percurso em andamento, as literaturas nacionais necessitam adentrar no que concerne a relação liderança e equipes remotas. Ademais, o predicado de confiança nas relações entre líder e equipe surge com significância, na contemporaneidade há diversas tecnologias para o monitoramento do trabalho, e os conhecimentos adquiridos pela experiência dos participantes salienta a relevância da confiança para a produtividade, estimulando para que estudos semelhantes a este sejam replicados e envolvam um número maior de pessoas e outros setores produtivos no Brasil.

REFERÊNCIAS

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

Grupo Amanhã. Agibank adota home office permanente. 13 de out. de 2020. Disponível em: <https://amanha.com.br/categoria/empresa/agibank-anuncia-home-office-permanente>. Acesso em: 12 de junho de 2023.

AGUIAR, S. Pesquisa revela que 52% dos profissionais estão dispostos a trocar de emprego para manter o home office. Revista Forbes. 2020. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2020/10/pesquisa-revela-que-52-dos-profissionais-estao-dispostos-a-trocar-de-emprego-para-manter-o-home-office/#:~:text=O%20estudo%20aponta%20que%2052,esse%20novo%20cen%C3%A1rio%E2%80%9D%2C%20diz>. Acessado em: 07 de junho de 2023.

ALDAG, Ray; KUZUHARA, Loren. **Creating high performance teams: Applied strategies and tools for managers and team members**. Routledge, 2015.

ALMEIDA, E. M. de.; AVANZI, R. **Marketing motivacional: Para Marketing, Campanhas de Incentivo e Ações de Comunicação**. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2019.

BATISTA, Pedro Igor Bezerra; YUGUE, Ricardo Toshio; ROCHA, Joaquin Humberto Aquino. Gestão de equipes de projetos de engenharia em organização de estrutura matricial. **Gestão e Projetos: GeP**, v. 14, n. 1, p. 66-95, 2023.

BINYAMIN, O. **O Sucesso do trabalho híbrido no mundo pós-pandemia**. Publicado em: 30 de setembro de 2021. Disponível em: <https://www.revistahsm.com.br/post/o-sucesso-do-trabalho-hibrido-no-mundo-pos-pandemia> . Acesso em: 20 de agosto de 2023.

BRUM, A. de M. **Endomarketing de A a Z: Como Alinhar o Pensamento das Pessoas à Estratégia da Empresa**. 3.ed.São Paulo: Integrare Editora, 2010.

CAMPOS, S. **Quem optar pelo home office vai sair perdendo**. Disponível em: <https://valor.globo.com/carreira/noticia/2021/10/25/quem-optimar-pelo-home-office-vai-sair-perdendo.ghtml> 2021, Acesso: 20 de agosto de 2023.

COUTINHO, Jhenyffer. **Cinco características essenciais para uma liderança a distância**. HSM, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.revistahsm.com.br/post/cinco-caracteristicas-essenciais-para-uma-lideranca-a-distancia> . Acesso em: 20 agosto de 2023

CONCEIÇÃO, P.D.B.; TOLENTINO, D.F.; GONÇALVES, E.A. **Desafios à Gestão de Equipes no Serviço Público: uma análise sob a ótica dos colaboradores do Senado Federal**. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização). MBA em Gestão de Pessoas no Setor Público, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília. Brasília: Universidade de Brasília, 2021. https://bdm.unb.br/bitstream/10483/28748/1/2021_PabloDiegoConceicao_DiegoTolentino_tc.c.pdf. Acesso em: 07 de julho de 2023.

DE MOURA, José Sueliton Morais et al. Análise das demonstrações contábeis dos bancos digitais. **Revista Conhecimento Contábil**, v. 13, n. 1, 2023.

DIEESE, CONSTRAF- CUT. Pesquisa Nacional sobre Home Office dos(as) Bancários(as).2020. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/estudosepesquisas/2020/estPesq98homeOfficeBancos.pdf> .Acesso em: 07 de julho de 2023.

DIEESE. Relatório do desempenho dos bancos em 2020. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/estudosepesquisas/2023/estPesq105HomeOfficeBancarios.html> . Acesso em: 07 de julho de 2023.

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

DYER WG Jr., DYER J h **Além da construção de equipes: como construir equipes de alto desempenho e a cultura para apoiá-las**. 2020, Disponível em:

<https://www.oreilly.com/library/view/beyond-team-building/9781119551409/> Acesso em: 13 de agosto de 2023

FLASH, Natália. Home office definitivo? Para 74% das empresas no Brasil, a resposta é sim. **Exame: CARREIRA, Mercado imobiliário**, Brasil, ed. 2, 29 maio 2020. Disponível em: <https://exame.com/carreira/home-office-definitivo-para-74-das-empresas-no-brasil-a-resposta-e-sim/> Acesso em: 12 de junho de 2023.

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

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

GUIMARÃES, G. **Como gerenciar a sobrecarga de trabalho no home office?** Disponível em: <https://valor.globo.com/carreira/diva-executivo/post/2021/11/como-gerenciar-a-sobrecarga-de-trabalho-no-home-office-sembarreira.ghtml> . Acesso em: 20 de agosto de 2023.

KOFMAN, F. **Liderança e Propósito: O Novo Líder e o Real Significado de Sucesso**. Rio de Janeiro: Editora Harper Collins Brasil, 2018.

MANTOVANI, F. **Trabalho Híbrido: Sete pontos de atenção para quem deseja adotar**. 2021. Publicado em: 23 de agosto de 2021. Disponível em: <https://exame.com/colunistas/sua-carreira-sua-gestao/trabalho-hibrido-sete-pontos-de-atencao-para-quem-deseja-adotar/> . Acesso em : 20 de agosto de 2023.

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

MACEDO, Renato Reis de et al. Career management in digital age: a study of leadership's competencies and practices applied for IT professionals. **Revista de Administração da UFSM**, v. 16, p. e3, 2023.

NEELEY, Tsedal. **A revolução do trabalho remoto**: Um guia para o sucesso de equipes que trabalham de qualquer lugar. Tradução: Sandra Martha Dolinsky. São Paulo: Benvirá, 2021.

OXFORD LEADERSHIP. **Liderança Colaborativa**. Publicado em: 2016. Disponível em: <https://pmidf.org/lideranca-colaborativa-a-habilidade-de-poder-que-voce-precisa-por-em-pratica-agora/> Acessado 20 de agosto de 2023

PEREIRA, R.; CUNHA, C. J. C. de A. LIDERANDO EQUIPES À DISTÂNCIA UMA CONTEXTUALIZAÇÃO NECESSÁRIA SOBRE LIDERANÇA REMOTA E EQUIPES VIRTUAIS. **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – ciki**, [S. l.], v. 1, n. 1, 2020. DOI: 10.48090/ciki.v1i1.873. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/873> . Acesso em: 20 de agosto de 2023.

PUJOL, L. **Retorno ao escritório deve ser híbrido, com ambientes integrados e gestão humanizada**. Publicado em: 25 de agosto de 2021. Disponível em: <https://www.revistahsm.com.br/post/retorno-ao-escritorio-deve-ser-hibrido-com-ambientes-integrados-e-gestao> . Acesso em: 20 de agosto de 2023

SANTOS, Vanessa Martins dos; SARAIVA, Guilherme. Liderança a Distância. **GVexecutivo**, [s. l], v. 19, n. 4, p. 26-30, agosto 2020. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo>. Acesso em: 20 de agosto de 2023.

SILVEIRA JR, Alberto S.; SILVEIRA JR. **Building and Managing High-Performance Distributed Teams**. Apress, 2021.

SOBEL Lojeski K, REILLY, RR (2020) **O poder da distância virtual**: um guia para produtividade e felicidade na era do trabalho remoto. 2a edição. John Wiley & Sons, Hoboken. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/341107204_The_Power_of_Virtual_Distance_A_Guide_to_Productivity_and_Happiness_in_the_Age_of_Remote_Work Acesso em: 14 de Agosto de 2023

SOUZA, F. A. F. DE; MACÊDO, M. E. C. A importância do desenvolvimento de equipes multifuncionais e autogerenciáveis. **ID On-Line Revista de Psicologia**, v. 14, n. 50, p. 68–82, 2020. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/2400/3826> . Acesso em 14 de agosto de 2023.

VIANA, Luciane Pereira et al. A PERCEPÇÃO DA LIDERANÇA SOBRE A PRODUTIVIDADE NO TRABALHO HÍBRIDO: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR BANCÁRIO. CIPPUS-REVISTA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, v. 10, n. 1, 2022. Acesso em 20 de agosto de 2023.

QUINTÃO, C. **Volta ao trabalho presencial abre debate sobre os novos espaços**. 2021 Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2021/10/21/volta-ao-trabalho-presencial-abre-debate-sobre-os-novos-espacos.ghtml>. Acesso em: 14 de Agosto de 2023.

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

APÊNDICE – QUESTIONÁRIO

Desafios à liderança de equipes remotas: um estudo com gestores e trabalhadores em equipes de atendimento ao cliente em bancos gaúchos

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a),

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa de conclusão de curso de Jaqueline de Souza Costa, graduanda em Administração pela Escola de Administração (EA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), orientada pela Prof.^a Dra. Christine da Silva Schröder (Escola de Administração da UFRGS).

O objetivo da pesquisa é "analisar o fenômeno da liderança de equipes remotas em equipes de atendimento ao cliente em bancos gaúchos". Sua participação é de suma importância, pois os resultados ajudarão a compreender e analisar a liderança em equipes remotas de atendimento ao cliente em bancos gaúchos.

Em nenhum momento, nem você, nem a sua organização, serão identificados(as) durante a pesquisa. Os dados coletados neste questionário (tempo estimado de preenchimento: 20 minutos) serão utilizados de forma totalmente global e anônima, em uma análise de conteúdo e/ou discurso global das respostas dadas. Caso haja citação direta a alguma resposta individual, também esta citação se dará anonimamente (Ex.: "Participante 01").

Os ganhos/benefícios previstos para sua participação envolvem, sobretudo, os de reflexão, seja, enquanto profissional de atendimento ao cliente, sobre sua própria trajetória profissional, seja, enquanto profissional atuante na liderança de equipes à distância, sobre sua própria prática na gestão de pessoas nas organizações em que atua. Em contrapartida, a pesquisa apresenta riscos, ainda que mínimos, dentre os quais tédio, cansaço ou desconforto.

Assim, se tiver algum tipo de desconforto com relação aos itens das questões, sinta-se à vontade para entrar em contato com as pesquisadoras ou solicitar orientações sobre os procedimentos envolvidos, assim como esclarecer suas dúvidas, pelos e-mails jaquelinescosta@gmail.com e christine@ea.ufrgs.br.

Como forma de retribuição aos que participarem CONCORDANDO em participar da pesquisa, há o sorteio de **1 (uma) cesta de café da manhã**. Para concorrer ao sorteio é necessário que você concorde com os termos, forneça seu primeiro nome e endereço de e-mail no final do questionário.

Desde já agradecemos pela sua participação!

*** Indica uma pergunta obrigatória**

Tendo lido o TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO acima, você:*

CONCORDA em participar da pesquisa

DISCORDA em participar da pesquisa

Questões - Desafios à liderança de equipes remotas: um estudo com gestores e trabalhadores em equipes de atendimento ao cliente em bancos privados gaúchos

1. Com qual gênero você se identifica?*

Feminino

Masculino

Outro

Prefiro não informar

2. Qual sua idade? (por favor, responda apenas o numeral - ex.: 47)*

3. Você atua em:*

Banco público

Banco privado

Cooperativa de crédito

Outro formato de instituição financeira ou de crédito

4. Qual o seu cargo atual nesta instituição?*

4.1 Você lidera pessoas/equipes neste cargo?*

Sim

Não

Liderei apenas em certos momentos

4.2 Sua equipe direta de trabalho (de que você faz parte ou lidera) tem hoje:*

até 5 pessoas

de 6 a 10 pessoas

10 a 15 pessoas

15 a 20 pessoas

mais de 20 pessoas

5. No seu entendimento, quais são os desafios centrais (tecnológicos, humanos, educacionais, logísticos, de recursos em geral) que foram vivenciados pela sua equipe/setor na migração de presencial para remoto? Se necessário, dê exemplos.*

6. Como foi exatamente a transição do presencial ao remoto para a sua equipe? Que elementos positivos e negativos, respectivamente, apoiaram e prejudicaram essa transição? Por quê? Se necessário, dê exemplos.*

7. Na sua perspectiva individual, quais foram as mudanças mais relevantes no seu trabalho e nas suas tarefas? Como elas interferiram na sua produtividade e satisfação? Por quê?*

8. Seja você ou não líder, como você vê o papel da liderança neste contexto do trabalho remoto? Como foi? Como poderia ter sido? Como você se vê, caso tenha que desempenhar este papel? Por quê? Se necessário, dê exemplos.*

9. No seu entendimento, que habilidades são necessárias, fundamentais para uma liderança remota? Por quê?*

10. Atualmente você escolheria qual modelo de trabalho: remoto, híbrido ou presencial? Por quê?*

11. Caso QUEIRA participar do SORTEIO, por favor, informe aqui o seu e-mail (você será informado sobre a data e condições do sorteio ao se cadastrar):

Enviar