

Desafios da liderança de equipes remotas durante a pandemia da COVID-19

Challenges of leading remote teams during the COVID-19 pandemic

*Gabriel José dos Santos Domingues Arneiro*¹

*Arnaldo Di Petta*²

*Maria Lucia Granja Coutinho*³

Resumo

Este artigo visa entender as dificuldades enfrentadas por líderes de empresas com a gestão remota de equipes no período de pandemia de COVID-19 e como esses desafios mudaram seus comportamentos, habilidades gerenciais e suas práticas de gestão. A metodologia de pesquisa qualitativa foi por meio de estudo de caso com a realização de entrevistas semiestruturadas e em profundidade junto aos gestores de empresas localizadas na grande São Paulo das mais diferentes áreas e níveis gerenciais que se viram obrigados a adaptar atividades que antes eram realizadas de forma presencial para o ambiente virtual sem que houvesse nenhum preparo prévio. Após análise dos resultados, ficou evidente que a pandemia de COVID-19 e o isolamento social exigiram uma adaptação na forma de liderar, na qual os líderes passaram a direcionar boa parte dos seus esforços na tentativa de manter próximos os relacionamentos com suas equipes e uma comunicação ágil e transparente, ao mesmo tempo em que precisaram garantir o desempenho dos profissionais e o apoio nas adaptações do trabalho em *home office*. Os resultados da pesquisa evidenciaram que as principais habilidades dos líderes estavam relacionadas as *soft skills* como comunicação, resiliência, flexibilidade, desenvolvimento de pessoas e garantia da condição de trabalho dos funcionários.

Palavras-chave: Liderança. Gestão remota. *Home office*. Pandemia de COVID-19.

Abstract

This article aims to understand the difficulties faced by company leaders with remote team management during the COVID-19 pandemic and how these challenges changed their behaviours, management skills and management practices. The qualitative research methodology was through a case study with semi-structured and in-depth interviews carried out with managers of companies located in greater São Paulo from the most different areas and management levels who were forced to adapt activities that were previously carried out in face-to-face to the virtual environment without any prior preparation. After analyzing the results, it became evident that the COVID-19 pandemic and social isolation required an adaptation in the way of leading, in which leaders began to direct much of their efforts in an attempt to maintain close relationships with their teams and a agile and transparent communication, at the same time that they needed to guarantee the performance of professionals and support in adapting to working from home. The research results showed that the main skills of leaders were related to soft skills such as communication, resilience, flexibility, people development and ensuring employees' working conditions.

Keywords: Leadership. Remote management. Home office. COVID-19 pandemic.

¹ Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo. ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0603-667X>. E-mail: ga.arneiro@gmail.com

² UNINOVE. ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0202-157X>. E-mail: adi.petta@hotmail.com

³ Universidade de São Paulo. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4187-1921>. E-mail: mlgranjacoutinho@gmail.com

1 Introdução

Historicamente, as doenças infecciosas já causaram grandes danos às sociedades. Algumas delas tiveram seus ciclos repetidos por décadas como a varíola, o sarampo e a cólera. Além dessas, é possível citar também pandemias de gripe, tais como as estigmatizadas “gripe espanhola”, “gripe asiática” e “gripe aviária” (Souza, 2020). Fato é que, sejam elas emergentes ou reemergentes, doenças infecciosas estão surgindo em uma velocidade sem precedentes e, de acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS), somente na última década o mundo testemunhou o surgimento de vários surtos de doenças e epidemias causadas por mais de 20 agentes infecciosos, sendo o mais recente dessa lista de agentes indesejados o SARS-CoV-2, agente causador da *Coronavirus Disease – 2019* (COVID-19) (Balkhair, 2020). Os primeiros casos da COVID-19 apareceram em Wuhan na China, em dezembro de 2019 e logo se espalharam pelo mundo (KHAN et al., 2021).

Em relação a essa nova realidade, em 2018 o *home office* correspondia a cerca de 5% do total de trabalhadores ocupados no país, de acordo com levantamento realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (G1, 2019). Durante a pandemia, esse número praticamente dobrou, chegando à marca de 10% dos trabalhadores do país, segundo estudo do Instituto Brasileiro de Economia (IBRE) da Fundação Getúlio Vargas (FGV) (FGV/IBRE, 2020). Além disso, de acordo com a consultoria Deloitte (2020), 85% das empresas migraram pelo menos um terço dos profissionais para o modelo de trabalho remoto e mais da metade delas migraram 70% dos seus funcionários para esse modelo de trabalho desde o início da pandemia. Por fim, nessa mesma pesquisa da consultoria Deloitte (2021), ao serem questionadas sobre as tendências para o pós-pandemia, 47% das empresas responderam que pretendiam aumentar ou manter a quantidade de funcionários em trabalho remoto. Esta perspectiva era até então não considerada pelas empresas e sofria forte rejeição por parte dos gestores que associavam o trabalho remoto à perda de produtividade.

É possível que tal rejeição seja oriunda das dificuldades incumbidas ao líder, nesse modelo de gestão virtual, a começar pela comunicação formal e pela falta de *body language* dos *e-mails*, mensagens e fone-conferências (Dhawan & Chamorro-Premuzic, 2018), passando pela manutenção da motivação e engajamento dos liderados (Liao, 2017) e finalmente, recaindo sobre uma queda na eficiência e produtividade (Dua, 2017; Solomon, 2016) por conta de fatores não necessariamente relacionados ao trabalho como, por exemplo, o prolongado confinamento em ambientes sem estrutura física adequada ou a maior necessidade de atendimento às tarefas domésticas e familiares (Varella, 2020).

Apesar de hoje já existirem diversos estudos, ferramentas e tecnologias que auxiliam na gestão remota das equipes e até mesmo cursos para formação de “gestores à distância”, esse tema ainda é bastante recente e gera dúvidas para grande parte das empresas e de seus gestores. Durante a pandemia de COVID-19, o que se viu foi uma adaptação forçada a essa nova realidade, sem que houvesse processos, estruturas e *mindsets* ajustados para a adoção desse novo modelo de gestão (Laberge, O’toole, Schneider & Smaje, 2020). A migração do trabalho presencial para virtual foi feita única e exclusivamente para que as empresas não interrompessem suas atividades dando continuidade ao negócio. Portanto, diante desta nova realidade, este artigo traz como objetivo principal responder a seguinte pergunta de pesquisa: “Como os líderes gerenciaram suas equipes de maneira remota durante a pandemia de COVID-19?”. Além de identificar os principais desafios enfrentados, procura-se mostrar como os gestores superaram as dificuldades e como isso mudou o comportamento e o gerenciamento das equipes, além de projetar perspectivas para o futuro modelo de gestão.

Após esta introdução, na seção 2, é apresentado o referencial teórico para aprofundar aspectos da liderança organizacional e da gestão remota de equipes, e descritas as ferramentas e tecnologias capazes de viabilizar esse formato de gestão. Na seção 3, é apresentada a metodologia utilizada na

coleta e análise dos dados. Na seção 4, estão os resultados obtidos da análise aprofundada das entrevistas. Por fim, a seção 5, apresenta as considerações finais contendo a discussão dos resultados, as limitações da pesquisa e as sugestões para futuras pesquisas.

2 Referencial Teórico

Neste referencial teórico são retratadas a evolução dos conceitos tradicionais de liderança organizacional ao longo do tempo, bem como as mudanças nas relações entre líderes e liderados. Na sequência aborda-se o contexto pré-pandemia de COVID-19 no que tange ao trabalho e à gestão remota. Por fim, são descritas as principais ferramentas e tecnologias que viabilizaram o trabalho remoto durante o período de pandemia e as perspectivas para o futuro do trabalho remoto com base em tecnologias ainda embrionárias.

2.1 Liderança Organizacional

Não é de hoje que se busca entender o significado da liderança nos mais diversos âmbitos da sociedade, inclusive dentro das organizações. Estima-se que há mais de um século pesquisadores se preocupam em determinar aquilo que o líder é (retratando traços ou características que possam justificar sua eficácia), aquilo que o líder faz (delineando diferentes estilos de liderança), quais variáveis do ambiente podem influir no desenvolvimento do vínculo líder-seguidor e por fim, quais as motivações implícitas às atividades de gerir pessoas (Bergamini, 1994). Conseqüentemente, e considerando o forte apelo que esse tema exerce tanto nos que dirigem como nos dirigidos, é comum encontrar conceitos e interpretações que diferem de pessoa para pessoa. Para Stogdill (1974), existem quase tantas definições de liderança quanto pessoas que tentaram definir esse conceito.

Entre as teorias mais antigas que tratam sobre liderança, está a Teoria dos Traços. Surgida no início do século XX – e podendo ser considerada derivada da Teoria do Grande Homem, a primeira teoria sobre

liderança (Madanchian, Hussein, Noordin & Taherdoost, 2016) – ela defende que algumas pessoas já nascem com o dom de serem líderes tanto em seu ambiente de trabalho quanto fora dele (Horner, 1997). Na época, os teóricos que compartilhavam dessa corrente de pensamento diziam que os líderes natos eram dotados de certos traços físicos e características de personalidade (por exemplo: altura, inteligência, atratividade, autoconfiança e carisma) que os distinguiam dos não-líderes, ignorando a possibilidade desses traços terem sido desenvolvidos ao longo da vida (Ekvall & Arvonon, 1991).

É possível encontrar uma abordagem diferente de liderança na Teoria Comportamental. Por vezes também chamada de Teoria do Estilo, essa teoria sugere que os líderes não nascem com características inatas que os colocam nessa posição, mas que podem ser moldados com base em um comportamento aprendido. Sendo assim, os esforços dos pesquisadores se concentraram em identificar quais comportamentos diferenciam os líderes dos seguidores para que esses comportamentos pudessem ser ensinados (Saal & Knight, 1988; Rocha, 2021).

Outra vertente na interpretação da liderança está na Teoria Contingencial ou Situacional. A principal preocupação desse novo grupo de estudos se dirige ao ambiente organizacional e às características comportamentais dos liderados e não apenas às ações ou comportamentos isolados dos líderes (Bergamini, 1994). De acordo com essa teoria, não existe um caminho certo para liderar porque as dimensões internas e externas do ambiente exigem que o líder se adapte a essas situações e transforme seu estilo de liderança entre orientado para a tarefa ou orientado para o relacionamento, buscando sempre a máxima eficácia (Bass & Avolio, 1997).

Outra visão de liderança está na Teoria Transacional em que o líder usa sua posição para garantir que os liderados concluam as tarefas (Horner, 1997) em troca de, principalmente, recompensas relacionadas às necessidades básicas, como salário, benefícios e segurança (McInnes, 2009). Da mesma forma, dentro desse estilo de liderança, resultados negativos

geram punições para o liderado até que ele consiga uma solução efetiva para a situação (Odumeru & Ogbonna, 2013).

Mais recentemente, a Teoria Transformacional ou Teoria do Relacionamento acredita que a liderança é um processo no qual líder e liderado se envolvem e criam uma conexão capaz de resultar em um aumento da motivação e da moralidade em ambos em prol do cumprimento de metas (Ololube, Amanchukwu & Stanley, 2015). Os líderes transformacionais se envolvem com os liderados com base em valores, crenças e objetivos comuns (Khan, Khan & Nawaz, 2016), sendo capazes de reconhecer não apenas a entrega dos trabalhos, mas também focar na manutenção dos relacionamentos com esses seguidores (McInnes, 2009), construindo vínculos fortes ao mesmo tempo que apoiam e incentivam o desenvolvimento de cada indivíduo (Horner, 1997).

Conforme exposto, é possível observar que todas as teorias apresentadas levam em consideração a relação presencial entre líder e liderado. No entanto, em tempos de pandemia de COVID-19, não há como descartar a possibilidade do nascimento de um novo estilo de liderança: uma liderança capaz de superar a realidade completamente nova, bem como os desafios impostos pelo distanciamento das equipes, aprimorando habilidades e capacidades de modo a gerenciar não apenas os times de forma remota, mas também os impactos de tantas mudanças nos negócios. A Figura 1 sintetiza esta perspectiva:

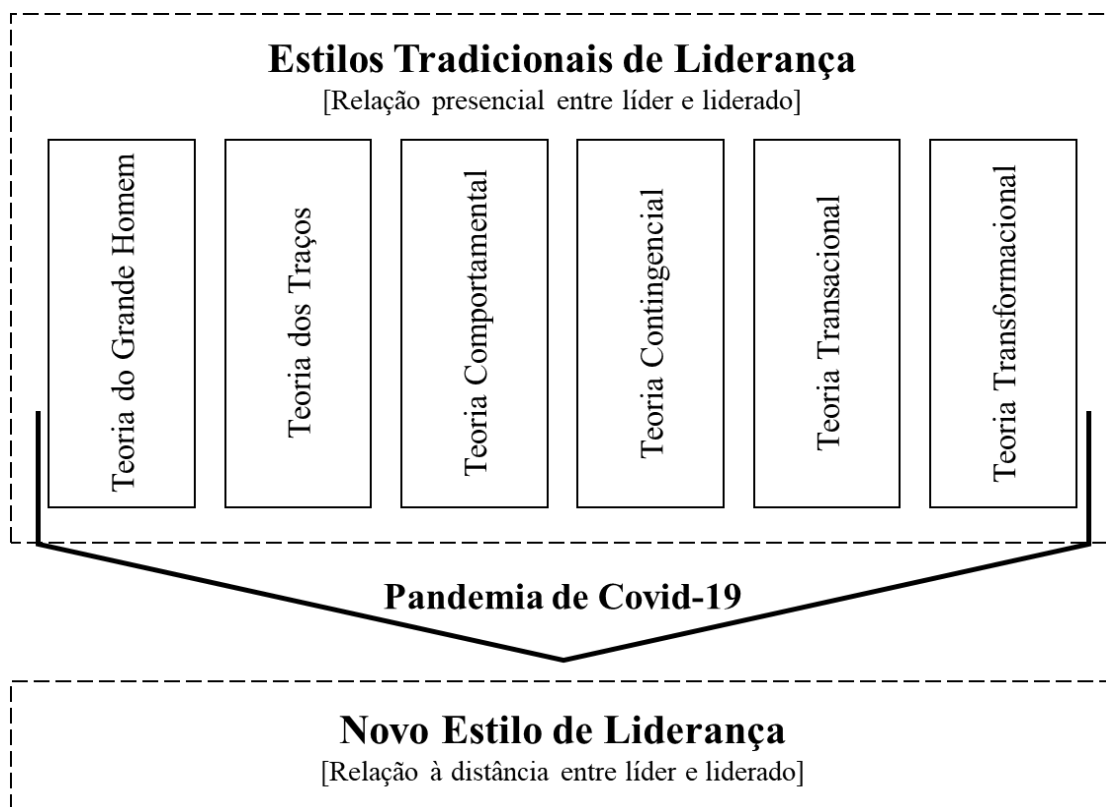


Figura 1. Estilos de Liderança

Fonte: elaborada pelos autores (2023)

2.2 Gestão remota de equipes

No contexto atual, é inevitável associar o trabalho remoto à pandemia de COVID-19. Contudo, essa modalidade de trabalho surgiu na década de 1970, quando Jack Nilles, engenheiro da NASA, idealizou a inversão da clássica relação entre o local de trabalho e o trabalhador (Pinhatti, 2017), dando origem a uma forma de trabalho descentralizado que permitia que diversas tarefas pudessem ser feitas fora dos escritórios (Boonen, 2002) utilizando a tecnologia da informação, como as telecomunicações e os computadores (Araújo & Lua, 2021).

Em 2012, o IBGE deu início à série histórica de pesquisas sobre o tema, quando cerca de 3,6% do total de trabalhadores ocupados atuava de forma remota (G1, 2019). Conforme mencionado na Introdução, esse mesmo percentual saltou para 5,2% em 2018, representando uma alta de 44,4% no total de trabalhadores ocupados do país que atuavam longe dos escritórios

nesse período (G1, 2019). À vista disso, o que já se mostrava como tendência foi fortemente acelerada pela pandemia de COVID-19 e pelas medidas de restrição de circulação impostas para contenção da propagação do vírus; uma vez que, no auge do isolamento social (entre maio e junho de 2020), esse mesmo contingente chegou a superar a marca de 10,3%, representando cerca de 9 milhões de pessoas trabalhando de forma remota (Araújo & Lua, 2021) e significando um aumento de aproximadamente 200% em relação a 2012 e de 100% em relação a 2018.

Segundo Choudhury (2020), preocupações como comunicação entre fusos horários diferentes, compartilhamento de conhecimento ainda não codificado, socialização virtual e isolamento profissional, proteção dos dados dos clientes e excesso de folgas ou falta de supervisão durante o expediente atemorizaram alguns gestores de equipes quando o tema era colocado em pauta.

Apesar disso, o que antes era uma realidade comum para trabalhadores autônomos (ONU, 2021) e equipes de *telemarketing* ou atendimento ao cliente (Peek, 2021), subitamente passou a ser o dia a dia de parte dos trabalhadores no Brasil, sem tempo para qualquer tipo de treinamento prévio (Parker, Knight & Keller, 2020) ou para que os líderes pudessem ser convencidos de que essa mudança seria positiva para os resultados das suas organizações (Bloom, 2020). Desta maneira, é possível entender que certas capacidades e habilidades precisaram ser desenvolvidas pelos gestores em meio às incertezas e ao cenário caótico imposto pela pandemia de COVID-19.

Para Edmondson e Kerrissey (2020), ao lidar com situações de ambiguidade, o instinto humano tende a evitar a tomada rápida de decisões e a minimizar a ameaça até que a situação se esclareça, com o objetivo de reduzir as chances de cometer erros. No entanto, diante de uma pandemia com uma taxa de crescimento exponencial, foi fundamental que os líderes reagissem à tendência natural de atraso, agindo de maneira urgente, mesmo que não tivessem todas as informações que gostariam em mãos,

reconhecendo que os erros eram inevitáveis e que, eventualmente, correções de rotas seriam necessárias para evitar novos equívocos. Além disso, foi crucial que os líderes se mantivessem em constante atualização visando sempre elaborar estratégias diferentes para obter mais informações e aprender rapidamente à medida que os eventos se desenrolavam e novos elementos vinham à tona.

Em momentos de crise, os líderes devem ser autênticos, capazes de construir relacionamentos e confiança mútua, engajando-se na escuta ativa sem julgamento prévio, comunicando suas opiniões com transparência, aceitando conselhos e críticas, promovendo calma e segurança psicológica (Stefan & Nazarov, 2020). Além disso, é indispensável que haja uma visão esperançosa do futuro na fala do líder para a qual os membros da equipe possam direcionar sua energia, porque sem essa esperança, qualquer expectativa de resolução ou melhora da situação pode tornar-se um obstáculo (Edmondson & Kerrissey, 2020).

Na visão de D'Auria e Smet (2020), em momentos de crise, distanciamento social e trabalho remoto também surge a necessidade de o líder exercer uma diferença positiva na vida de seus liderados. Preocupações com a própria saúde, a saúde dos familiares, a ameaça aos empregos e o que acontece depois da pandemia são apenas alguns componentes que dão às tarefas do dia a dia relacionadas ao trabalho um papel secundário na vida das pessoas.

Os ajustes comportamentais e as adaptações ao novo formato de trabalho, que a literatura apresenta, representam desafios encontrados pelos gestores de equipes ao longo do período de pandemia de COVID-19. Entretanto, todas as dificuldades relacionadas acima seriam ainda maiores se as tecnologias não estivessem avançadas o suficiente de modo a permitir que as empresas não interrompessem a produção completamente e que parte das atividades pudesse ser continuada mesmo à distância. Sendo assim, na sequência serão apresentadas as principais ferramentas e tecnologias usadas nesse período e como elas foram capazes de viabilizar um

modelo de trabalho até então desconhecido para uma parcela dos trabalhadores do Brasil.

2.3 Ferramentas e tecnologias capazes de viabilizar a gestão remota de equipes

A possibilidade de atravessar uma pandemia trabalhando de forma remota dez anos atrás, considerando a velocidade da internet, as reduzidas plataformas de comunicação à distância e a prática do *home office* pouco aplicada demonstram que o avanço das tecnologias e dos dispositivos eletrônicos permitiram que o trabalho remoto se tornasse mais prático e aceito do que nunca (Peek, 2021).

Entre as principais ferramentas para a realização do trabalho remoto, é possível dizer que as plataformas de videoconferências são algumas das tecnologias mais úteis para a execução das tarefas à distância, permitindo que os funcionários, mesmo fora dos escritórios, consigam se ver e conversar ao vivo de qualquer lugar ou dispositivo que possua conexão à internet, tornando essa a melhor opção depois de uma reunião face a face (Peek, 2021).

Além desse recurso focado em facilitar a comunicação à distância, deve-se destacar também as aplicações criadas com o objetivo de treinamento. Principalmente para empresas com uma força de trabalho remota global ou até mesmo regional, muitas vezes não é viável deslocar até a sede física da empresa os membros da equipe, sejam eles novos ou antigos, para uma semana de treinamentos de integração, reciclagem ou aprimoramento (Gibson, 2014).

Outra ferramenta que vem ganhando espaço nas organizações são os assistentes de produtividade, que surgiram principalmente para mitigar uma das maiores preocupações dos gestores de empresas com o trabalho remoto: a perda de produtividade devido ao excesso de distrações que os funcionários estariam sujeitos ao realizar suas tarefas longe dos escritórios (Lyngs, 2018).

Todavia, é importante dizer que apesar de hoje a tecnologia apresentar inúmeras formas de viabilizar o trabalho remoto, ainda existe um longo caminho a ser percorrido no que diz respeito à segurança da informação, estando o Brasil em penúltimo lugar, dentre 47 países monitorados, em velocidade de detecção e vazamento de dados (Passarinho, 2021). Portanto, na opinião de Malecki (2020), é evidente que o fato de milhões de funcionários, seus computadores e seus respectivos dados serem movidos de um ambiente de escritório seguro para seus lares representa um risco à segurança de dados. Além disso, há o agravante dessa transição ter ocorrido num curto período, sem que houvesse tempo para que as organizações estabelecessem políticas ou implementassem *softwares* e ferramentas de segurança. Por fim, apenas para que se tenha dimensão do desafio que ainda existe pela frente, entre fevereiro e abril de 2020, os ataques cibernéticos aumentaram 238% contra empresas do setor financeiro, considerado o mais seguro do mundo (Kellermann & Murphy, 2020).

3 Metodologia

A metodologia que subsidia os resultados deste artigo é qualitativa (Gil, 2002), desenvolvida por meio de estudo de caso, envolvendo a realização de entrevistas semiestruturadas e em profundidade junto aos líderes de empresas privadas de diferentes segmentos, localizadas na grande São Paulo, que comandaram suas equipes de forma remota durante a pandemia de COVID-19. Quanto aos fins, a pesquisa é caracterizada como descritiva, tendo como propósito principal descrever uma situação ou fenômeno específico, com destaque para a análise de suas características num determinado grupo, levantamento de opiniões, atitudes ou crenças, tendo como consequência proporcionar novas perspectivas do problema (Gil, 2008).

Em relação ao planejamento e desenvolvimento, a pesquisa orienta-se segundo as etapas delimitadas por Gil (2008): formulação do problema,

delineamento do desenho de pesquisa, identificação das unidades de pesquisa e sujeitos de observação, definição dos instrumentos de coleta de dados, coleta de dados, análise e interpretação de dados e produção do relatório técnico da pesquisa. Os sujeitos dessa pesquisa foram selecionados por conveniência a partir de uma característica primordial: são profissionais que ocupam cargos de liderança e fazem gestão de pessoas em suas organizações. Tal fato se justifica, pois, a questão central da pesquisa diz respeito à maneira de liderar durante a pandemia, e as perguntas do roteiro de entrevistas foram direcionadas para os momentos vividos entre líderes e suas equipes. O principal critério estipulado a fim de buscar uma maior consistência no resultado da pesquisa foi que os entrevistados estivessem liderado equipes de forma remota ao longo da pandemia de COVID-19, mas que também possuíssem experiência com o gerenciamento presencial de equipes.

O segmento de mercado e o tamanho da empresa não foram considerados como critérios de escolha dos entrevistados, e os nomes das empresas em que os líderes trabalham foram mantidos em sigilo. Além disso, todos os participantes foram convidados pelo próprio entrevistador e demonstraram disponibilidade em participar da pesquisa, autorizando a utilização dos dados. A seguir, no Quadro 1, é possível observar o perfil dos entrevistados, cujos nomes foram substituídos por códigos, a fim de se garantir a confidencialidade:

Quadro 1. Perfil dos Gestores Entrevistados

Código	Faixa Etária	Posição	Ramo de Atividade da Empresa	Tempo de Liderança	Tempo com a Equipe Atual	Equipe Total	Equipe Direta
G1	40 - 45 anos	Gerente de Ecoeficiência e Energia	Fabricação de cimento	5 anos	2 anos	30 pessoas	4 pessoas
G2	35 - 40 anos	Supervisor(a) de Trade Marketing	Indústria automotiva	4 anos	4 anos	16 pessoas	5 pessoas
G3	45 - 50 anos	Gerente de Projetos de Consultoria em Recursos Humanos	Recursos Humanos	15 anos	2 anos	Varia de acordo com cada projeto	2 pessoas
G4	45 - 50 anos	Gerente Regional de Vendas	Indústria automotiva	8 anos	8 anos	6 pessoas	6 pessoas
G5	30 - 35 anos	Gerente Comercial de <i>Consumer Electronics</i>	<i>E-commerce</i>	2 anos	2 anos	8 pessoas	4 pessoas
G6	50 - 55 anos	Gerente de Propriedades	Imobiliário	30 anos	8 anos	180 pessoas	6 pessoas

Fonte: elaborado pelos autores (2023)

O roteiro de perguntas seguiu a estrutura refletida nos tópicos 4.1, 4.2 e 4.3, podendo ser consultadas no Apêndice 1.

Quanto à estratégia para coleta dos dados, as entrevistas foram realizadas individualmente e de forma remota ou presencial, de acordo com o que o entrevistado se sentisse mais confortável. As entrevistas realizadas de forma remota foram gravadas por meio dos aplicativos de conferências *Zoom* e *Teams* e as entrevistas realizadas de forma presencial foram gravadas em um gravador de voz convencional, com duração média de 40 minutos. As entrevistas foram realizadas entre 07 de abril de 2022 e 27 de maio de 2022, sendo posteriormente transcritas para que pudessem ser usadas na narrativa dessa pesquisa.

4 Resultados da Pesquisa

Nesta seção, são apresentados os resultados obtidos por meio das entrevistas realizadas e da análise dos temas descritos anteriormente. Foram selecionadas as respostas dos próprios gestores com o intuito de ilustrar e associar aos temas identificados, agregando profundidade aos

dados obtidos. Destacam-se aspectos relacionados às novas rotinas de gestão desses líderes, às barreiras e desafios pós-mudança para gestão remota, assim como às vantagens e desvantagens que eles puderam constatar nessa nova jornada da liderança, e por fim, qual o legado e quais as perspectivas para o futuro modelo de gestão.

4.1 Adaptação à nova realidade de trabalho e gestão remota

Para todos os líderes entrevistados, a transição do trabalho presencial para remoto aconteceu de forma repentina, sem que houvesse preparo ou planejamento prévio tanto da parte dos gestores quanto da parte das empresas e sem a perspectiva de que esse modelo de trabalho fosse durar cerca de dois anos.

O gestor G1 relatou que apesar da mudança ter ocorrido às pressas, não houve grandes dificuldades no que diz respeito à adaptação ao novo modelo de trabalho em sua equipe.

Foi tudo bem brusco né? Lembro que foi numa sexta-feira e o pessoal estava naquela incerteza de levar o computador para casa [...] Então, no começo teve sim uma adaptação de estrutura, as pessoas se organizarem para ter uma cadeira confortável, para evitar dor nas costas e tal... mais essa coisa física e de ergonomia... mas vejo que todo mundo do meu time se adaptou super bem. (G1)

Por sua vez, G2 comenta que, no início, sua empresa passou por diversos problemas com Tecnologia da Informação (TI) devido ao fato da maioria dos funcionários não possuírem *notebook*.

A princípio, a mudança era por dois ou três meses, mas por fim ficamos dois anos. A adaptação no começo foi difícil até porque a empresa não estava preparada para isso, então tivemos diversos problemas de sistemas e TI. Não foi tão grave no meu time, até porque todos já tinham *notebooks*, mas o cenário não era assim na empresa toda, onde a maioria das pessoas tinha *desktop*, houve um momento em

que as pessoas que tinham *desktop* tiveram que colocar aquele computador gigante debaixo do braço para levar pra casa para trabalhar. (G2)

Outra preocupação da entrevistada G2 estava no fato de que, por vezes, um problema técnico ou de infraestrutura inadequada, quando mal interpretado, poderia prejudicar a imagem e o trabalho da pessoa que estava apresentando determinado material ou participando de reunião.

[...]todo mundo sofreu por estar no meio de uma reunião e acabar a energia ou cair a internet, você estar apresentando e se ferrar literalmente. Aqui em casa, por exemplo, compramos um *nobreak* que colocamos só para a internet. [...] Tem algumas pessoas que conseguem comprar algo pra minimizar, mas às vezes a pessoa não tem condições. Então ela vai passar por essa dificuldade e até pela dificuldade de mostrar o trabalho, porque momentaneamente pode parecer que ela está “largando”, mas não é uma verdade. (G2)

Já o entrevistado G6, destacou a resiliência que foi necessária para que o gestor pudesse lidar com tantas novidades e comparou a situação com uma “operação de guerra”.

[...] Minha funcionária do administrativo financeiro que trabalha o dia inteiro no computador, não precisava estar aqui... mas aí entra outro problema: como eu mando ela pra casa dela pra fazer esse trabalho? Ergonomia vai ter na casa dela? Tem cadeira adequada? Tem computador? Tem internet? Tem impressora? Energia elétrica? Tudo foi inusitado.... foi uma coisa totalmente nova e que tivemos que nos adaptar para cada funcionário, para cada necessidade, para cada profissão... (G6)

Outro fator que exigiu uma adaptação imediata tanto dos líderes quanto dos liderados foi a conciliação entre as tarefas domésticas e profissionais, bem como dar suporte e atenção aos pais idosos ou aos filhos que, naquele momento, não podiam estar nas creches ou escolas.

[...] Então, teve uma funcionária minha que tinha criança pequena em casa, de 1 ano ..., que era totalmente dependente. Creches fechadas... Tinha que ficar com a mãe. Às vezes ela me falava que só conseguia trabalhar na hora que a criança dormia [...]Falando até por mim... na minha casa a pessoa que me ajuda com as tarefas não podia ir. Não tinha como colocar alguém de fora com meus filhos. Minha esposa tinha que trabalhar fora, então eu tinha que fazer almoço, lavar roupa etc [...] Se eu não fizesse não teria o que comer. Vários dias tive que descer correndo ao meio-dia, fazer um arroz e tal e chamar meus filhos pra almoçar. Comia em 5 minutos e voltava a trabalhar. (G6)

[...] Em via de regra, as pessoas que tinham que cuidar mais de outros em casa talvez tenham tido uma dificuldade maior... aquelas que criavam filhos sozinhos, que cuidavam dos pais... (G3)

G6 também reforçou ser inegável que, estando em casa, as atenções se dividiam e citou que, por vezes, estava em reunião e foi solicitado pelo filho para algum outro assunto.

[...] Tem outra, não adianta falar que não divide o trabalho em casa. A menos que a pessoa seja solteira e não tenha ninguém com quem se preocupar. Eu mesmo às vezes estava em reunião e meu filho aparecia na porta para falar comigo, pedir alguma coisa... então não tem jeito, divide sim a atenção (G6)

Ao comentar a possibilidade de ter mais tempo para cuidar e dar atenção à sua filha ao longo do período de trabalho remoto, G2 discordou.

[...] Agora desequilibrou tudo, porque dentro de casa eu tenho uma criança que eu invadi o espaço dela. Então, às vezes, eu estou numa reunião e não tenho como calar uma criança, sou eu que estou no lugar dela e não ela que está no meu lugar... Então, eu não consigo dar atenção. (G2)

Por fim, ao serem questionados, os entrevistados G4 e G5 não sinalizaram nenhuma dificuldade no que diz respeito à adaptação ao trabalho remoto, à infraestrutura das residências ou à conciliação do trabalho com tarefas domésticas.

A Figura 2 abaixo sumariza os principais tópicos em relação à adaptação a nova rotina de trabalho remoto:

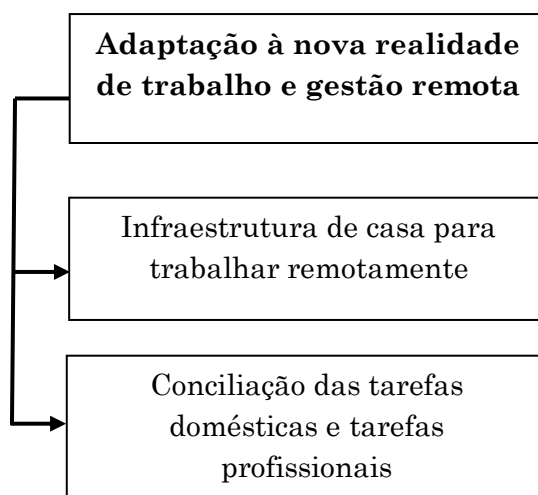


Figura 2. Principais tópicos em relação a adaptação à nova realidade

Fonte: elaborada pelos autores (2023)

4.2 Desafios para a liderança com o gerenciamento remoto de equipes

Nesse segundo bloco, primeiramente, é abordada a questão da saúde. Dois dos gestores entrevistados (G4 e G6) tiveram parte de suas equipes trabalhando de forma presencial durante a pandemia de COVID-19. O entrevistado G4 contou que, a partir do momento em que as regras de *lockdown* foram flexibilizadas, sua equipe voltou para o trabalho presencial de consultoria de vendas. Já o entrevistado G6 relatou que, os funcionários em funções consideradas essenciais, tiveram que manter parte do trabalho presencial desde o início da pandemia. Ambos afirmaram que a maior preocupação naquele momento era com a saúde de seus liderados.

O meu maior receio era com a integridade e a saúde de cada um do nosso time. Por exemplo, tivemos um colega que trabalhava aqui, que faleceu de COVID... Tanto ele quanto a filha... Outro perdeu pai e mãe pro COVID. Então, essa fase de 2021 que estava tendo mais mortes foi a mais complicada aqui. (G4)

[...] Para os que ficaram presencialmente, o maior desafio era a saúde. A preocupação em pegar a doença era muito grande no começo. Via as pessoas lamentarem de trabalhar com isso e serem obrigadas a saírem de suas casas. Teve funcionário que veio me falar que estava com medo e eu só podia falar para se protegerem. (G6)

O entrevistado G6 também detalhou que, por conta do *lockdown*, parte dos serviços realizados pela sua empresa passaram a operar com capacidade ociosa, ou seja, devido à circulação mínima de pessoas no complexo administrativo que ele gerenciava, os serviços de limpeza, transporte e manutenção passaram a ter suas escalas reduzidas. Dessa forma, a necessidade de desligamentos se tornou iminente.

Nós somos prestadores de serviço, então precisamos das pessoas. Então, por exemplo, fazemos transporte de pessoas... só que com os lockdowns, não havia pessoas circulando aqui no complexo. Obviamente, tive que enxugar a equipe por causa dos custos. [...] Tentamos ao máximo conciliar a necessidade de redução com a manutenção dos empregos. Desligamos o mínimo possível, mas não teve jeito. (G6)

Outro desafio está associado às dificuldades em manter os relacionamentos interpessoais e os acompanhamentos próximos das equipes e das atividades trabalhando de forma remota. Quanto a isso, G1 observou que a falta de momentos de interação com a equipe, além do ambiente de trabalho e reuniões remotas, acabou dificultando o aprofundamento dos relacionamentos com os membros da equipe nesse período.

Acho que o único ponto é a falta desse contato mais próximo com o pessoal, construir amizades no trabalho e tal que acabam ficando mais difíceis. Porque, nesse caso, além do fato de estar presencial no trabalho, sempre tem aquele *happy hour* e situações assim que você interage com as pessoas num ambiente mais informal... Então, isso gera uma proximidade maior entre as pessoas. No *home office* tem essa dificuldade de aprofundamento desses relacionamentos. (G1)

Uma preocupação comum citada pelos gestores G1, G2, G3 e G5 foi com a saúde mental e o bem-estar dos liderados. Segundo eles, esse aspecto passou a ter um tempo maior nos encontros virtuais que eram realizados nesse período. G3 e G5 apontaram os ajustes comportamentais que foram necessários nessa fase.

Na minha visão, o elemento mais complexo do *home office* é o afastamento... nesse caso, era um *home-office* com afastamento em meio a uma pandemia então também pesava bastante a questão psicológica e como cada um estava dentro da sua realidade [...] Acho que o principal ajuste, foi ter um pouco mais de esforço e cuidado para saber que os outros estão bem. todo mundo se esforçou pra ser um pouco mais presente e atencioso. (G3)

O entrevistado G1 também destacou a perda de contato com colegas de outras áreas da empresa que costumava ter proximidade durante o trabalho presencial.

Outro aspecto que sinto que houve perda foi o contato com outras áreas, sabe? Então, depois da pandemia, basicamente eu falava só com o meu time. No escritório você acaba encontrando uma pessoa e outra das demais áreas. Durante a pandemia, teve pessoas que eu via todos os dias, almoçava junto e que acabei ficando 2 anos sem falar com elas... (G1)

Outro ponto crítico mencionado pelos entrevistados estava relacionado à integração de novos colaboradores. Nesse caso, representou

uma preocupação comum para todos os gestores que tiveram que integrar algum novo membro à equipe. No entanto, para G1 o processo ocorreu de forma natural, obviamente com adaptações para atender ao modelo de trabalho remoto.

[...] Tivemos casos de pessoas que entraram ao longo da pandemia que conhecemos pessoalmente só agora... mas o pessoal se integrou, não vejo que foi muito diferente... Já tínhamos essa rotina de fazer uma integração pessoalmente, explicando os processos da área e tal. Na pandemia fizemos isso de forma virtual [...] Acho que tem que ter um esforço maior, uma atenção maior pra essa integração... pra galera se sentir parte do time e pra você saber se a pessoa tá engajada ou não. (G1)

Nos casos de G2 e G4, o processo não ocorreu da forma que deveria, representando uma dificuldade a mais no dia a dia desse líder. A análise de G4 sumarizou ambas as visões.

Nesse período tive a entrada de dois novos consultores... Não tive nenhum problema de integração deles na empresa, até porque eles já eram funcionários só que de outras áreas, mas eu percebi uma lentidão para adaptação a essa função específica.... Lembro que eu precisei dar um acompanhamento mais detalhado nas reuniões virtuais e depois fazer um *follow-up* mais próximo com esses que estavam começando. (G4)

Em determinado momento, G5 revelou a preocupação que teve em “manter a cultura da empresa”, além da transmissão de conhecimento convencional para os novos colaboradores.

A meu ver a maior dificuldade para todos foi manter a cultura da empresa, num momento que a empresa estava crescendo bastante, com novas e diferentes pessoas chegando... Além disso, em relação ao suporte do novo time... tirar dúvidas de forma rápida, sem que houvesse muita perda de tempo entre as pessoas. Basicamente, foi preciso

um *over-communication* para que houvesse muito alinhamento entre todos a todo momento. (G5)

Por fim, as reuniões virtuais que surgiram como uma forma de tentar deixar as pessoas mais próximas, também acabaram se tornando ponto de preocupação para os gestores. G1, G3 e G4 relataram que, nesse período, a agenda de reuniões aumentou muito. O relato de G3 resume bem a dificuldades encontrada pelos demais.

[...] Em termos de ocupação de tempo, creio que aumentou muito... sua janelinha começa a piscar às 8h da manhã e só para às 20h, além de que as reuniões são encaixadas uma na outra... Então conversas que se resolveriam tomando um copo d'água viraram reuniões de 30 minutos [...] (G3)

Com relação às reuniões remotas foi destacada a atenção dispensada pelos funcionários a esses encontros. G1 e G4 comentaram que, nas reuniões virtuais, era difícil saber se os demais participantes estavam totalmente focados no que era apresentado. A opinião de G4 sintetizou essa questão.

Nesse período, eu percebi que muita coisa que eu falava nas reuniões era perguntado depois via telefone ou quando ia em alguma visita presencial... Então você começa a ver que a adesão dessa comunicação é menor de forma remota... No presencial se você tem 70% de absorção do que foi falado, no virtual esse número cai para uns 40 ou 50%.... (G4)

De acordo com as entrevistas, é possível sumarizar os principais desafios para liderança com o gerenciamento remoto de equipes conforme a Figura 3 a seguir:

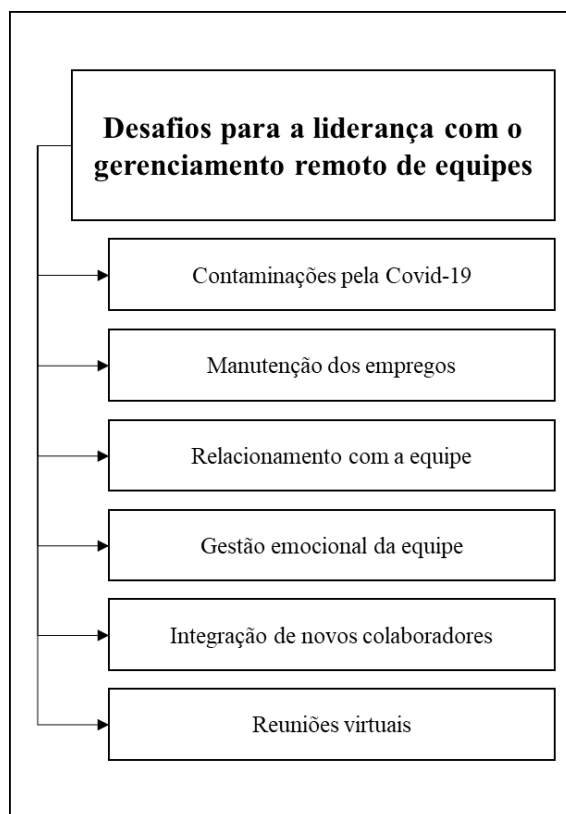


Figura 3. Desafios para a liderança com o gerenciamento remoto de equipes

Fonte: elaborada pelos autores (2023)

4.3 Legado e perspectivas para o futuro modelo de gestão

A necessidade de isolamento social impôs uma urgência de mudança que dificultou o rápido desenvolvimento de processos, métricas ou ferramentas criadas para um acompanhamento adequado das equipes exigindo ajustes e adaptações ao longo do período de gestão e trabalho remoto. G4, G5 e G6 abordaram esse desafio em seus relatos. G5 salientou que além das ações que ele mesmo adotou, sua empresa também criou iniciativas a fim de contornar as dificuldades em acompanhar e dar suporte às equipes em meio ao distanciamento.

[...]trazia vários líderes de outras áreas para falar um pouco sobre os princípios de liderança e a cultura da empresa, compartilhava materiais e vídeos explicativos sobre esses princípios e treinamentos. Então, tinha um foco grande em treinamentos e *sparing experience* tanto da minha parte quanto de outras pessoas que estavam há mais tempo na

empresa. Já em relação a parte técnica, foi criada uma iniciativa bastante interessante para os novos funcionários. Toda pessoa que entra na empresa recebe um *buddy*, ou seja, uma pessoa responsável pelo desenvolvimento desse novo colaborador na empresa, tirar dúvidas etc. Além disso, por conta do alto volume de novos colaboradores na pandemia, outra ação que foi feita é o chamado *office hours*. Basicamente, são especialistas de alguns temas que disponibilizam 30 minutos do dia para tirar dúvidas de outras pessoas via reunião *online*. (G5)

Da mesma forma que G5, o gestor G4 também relatou que foi obrigado a aumentar a quantidade de reuniões remotas para garantir o alinhamento entre todos. Além disso, o mesmo destacou um ponto positivo que foi a escala que tais reuniões passaram a ter. Segundo ele, foi possível incluir muito mais participantes nessas reuniões em comparação ao que era feito anteriormente de forma presencial.

Posso dizer que nesse período a gente aprendeu a fazer essas reuniões digitais de forma externa também, com nossa rede de concessionários. Uma vantagem que percebi foi que nesse período fizemos reunião digital com a rede que tinha 200 pessoas participando. Isso é uma coisa que a gente nunca tinha... Muito mais gente pôde participar. (G4)

G6 reforçou que, além de aumentar o número de reuniões virtuais para acompanhamento da equipe, também foi preciso aprimorar as ferramentas de cobrança nesse período.

[...] Tem alguns desafios lógico, mas primeiramente foi preciso quebrar o paradigma de "essa pessoa em casa vai estar trabalhando mesmo?" [...] Qual foi o desafio do gestor na minha opinião: aprimorar ferramentas de cobranças. Então aquilo que naturalmente seria resolvido indo até a mesa ou ao encontro do funcionário no presencial, talvez teve de passar a fazer mais *checkpoints*, reuniões semanais de governança, reuniões individuais etc (G6)

G5 afirmou que os contatos frequentes com a equipe, independentemente do meio utilizado, foram de suma importância para acompanhamento da produtividade e do emocional da equipe.

Ao longo da semana, faço mais algumas reuniões para temas diversos, entender o que está "pegando" mais, bate-papo para saber como a equipe está... Em resumo, são 3 *touch points* com a equipe ao longo da semana, mas sempre temos contato via *Whatsapp*, *Skype* etc... E pra mim esse formato foi importantíssimo pra sentir como a equipe estava. (G5)

Já o entrevistado G1 relatou que a produtividade de sua equipe até aumentou no período devido a um compromisso maior de todos com os horários estabelecidos para as reuniões remotas.

A produtividade aumentou porque não existia mais atrasos em reuniões. Reunião que estava marcada para as 8h começava as 8h... A pessoa que entrava 8h01min ou 8h02min já pedia desculpa por estar atrasada. No escritório, às vezes a pessoa chegava 10 ou 15 minutos atrasada e começava a falar do jogo etc. No *home office*, ficou um negócio muito mais pragmático. (G1)

Para G6 o momento exigiu muita flexibilidade dos gestores sob o ponto de vista da cobrança pela entrega. Segundo ele, houve uma sensibilidade maior para cobrar o que de fato era essencial e flexibilizar prazos de entregas que não eram tão urgentes.

Acho que houve uma flexibilização geral, inclusive da minha parte. Então, eu preciso dessa informação ou desse número hoje, mas se fosse agora seria melhor. Durante a pandemia, aconteceu muito disso... mas aí quando você liga pra pessoa e ela está com filho, fazendo almoço... pede pra entregar as 14h ou no final do dia... Você pensa: "vou ter que trabalhar de noite, mas a pessoa está com problemas com a filha e não tem o que fazer"... Então acaba aceitando. Entregava no final da tarde e eu tinha que dar continuidade a hora que fosse

[...] Foi preciso muita empatia e flexibilidade para não perder a mão com a equipe, para não perder o comando. (G6)

Um ponto que levantou divergências entre as opiniões dos entrevistados foi a questão sobre as vantagens e desvantagens do trabalho remoto. Os gestores G2, G3 e G6 concordaram que o ganho de tempo é relativo, visto que a quantidade de reuniões aumentou consideravelmente. Além disso, também concordaram que houve perda na praticidade na resolução dos problemas e atividades trabalhando de forma remota. G3 resumiu essa perspectiva.

[...] Em relação ao tempo, piorou muito. Porque as pessoas falam que gastavam 2h ou 3h por dia no trânsito... mas na verdade o que aconteceu é que as pessoas colocaram mais 2h ou 3h de reunião e a meu ver, você continua sem ter o tempo. O que eu acho é que talvez as pessoas tenham ficado mais disciplinadas em relação aos compromissos... mas não acho que houve aumento de produtividade... Talvez tenhamos ficado mais processuais, mais regulado, mas não mais produtivo [...] Além disso, tem a falta de simplicidade na resolução dos problemas e das atividades... Se eu quisesse resolver alguma coisa com você poderia passar na sua mesa, levantava o dedo, perguntava se tem um minuto, pedia pra me procurar e etc. Simples. (G3)

Por outro lado, G1, G4 e G5 afirmaram que o ganho de tempo por conta de não precisarem se deslocar é o grande diferencial do trabalho remoto. Todos acreditaram que houve ganho na qualidade de vida nesse modelo de trabalho, visto que havia oportunidade para execução de outras atividades com esse tempo extra que não é gasto em deslocamentos. Ainda assim, é válido dizer que o entrevistado G5 concordou que tiveram perdas consideráveis na praticidade e agilidade na resolução de problemas, bem como na comunicação com as equipes.

Vejo que temos um dinamismo na questão das reuniões, porque a gente consegue colocar 10 pessoas para se reunir de uma forma muito rápida pelo fato de ser virtual... Cada um

na sua localização etc. Se for presencial já envolve deslocamento e muitas vezes acaba não dando para chegar... Além disso, falando no geral, acredito que a qualidade de vida melhora muito nesse formato. Hoje você consegue conciliar a sua rotina profissional com algumas atribuições pessoais também, de família, esportes, academia etc. E não deixa de ser uma saúde né? Não tem como ter um equilíbrio e uma boa saúde mental sem atividade física... Sem isso, as pessoas tendem a ter mais ansiedade, mais *stress* no dia a dia. (G4)

G1 também destacou a questão financeira como um ponto que pesou a favor do trabalho remoto.

Aqui já foi dito que devemos seguir trabalhando apenas 1 dia presencialmente no escritório. Até devolvemos o andar que ficávamos no prédio, então envolve toda uma questão de custo também [...] Então, por isso acho que não tem volta. Principalmente, trabalhos administrativos... acho que não tem tanto prejuízo e o que se ganha compensa... até em termos de redução de custos [...] Além disso, acho que tem outro ponto até em relação à viagens... Agora é tudo online [...] Nossos orçamentos de viagem caíram drasticamente durante a pandemia. (G1)

A entrevistada G2 ponderou dizendo que houve um custo de equipamentos para a companhia que quiser implementar esse modelo de trabalho.

[...] E como fazer isso no modelo híbrido? Porque não dá pra ficar transportando *desktop* pra lá e pra cá. Então, tudo isso teve que ser mudado também, o que envolve custos financeiros porque o custo de um *notebook* é o dobro de um *desktop*. Logo há um impacto financeiro na empresa por conta disso... pra conseguir dar esse benefício pro funcionário e participar desse jogo... (G2)

Apesar de opiniões divergentes no que diz respeito às vantagens e desvantagens do trabalho e da gestão remota, é possível dizer que houve unanimidade no que tange às perspectivas de trabalho e gestão para o futuro, mesmo que esse modelo não fosse o que mais agrada individualmente alguns dos gestores entrevistados. Além disso, nota-se também que ainda existe um longo caminho pela frente até que o modelo de gestão sinalizado como ideal pelos líderes seja tão eficiente quanto o que se tinha no formato presencial. G2 e G6 sumarizaram essas projeções para o futuro.

No modelo híbrido, ou 100% remoto, teoricamente se você é contratado hoje, assinou contrato, pegou a carteirinha, você precisa sair com o pacote completo. Porque você não tem pra onde ir... Você vai pra sua casa. Se eu não te der as ferramentas de trabalho, você vai voltar pra sua casa e vai se sentar na frente da TV. Então, a hora que você resolve partir para esse modelo você precisa reestruturar todos os processos da empresa [...] Ainda assim, acho que é um caminho sem volta... A decisão é do mercado e não adianta querer ir contra, por mais que eu não sou 100% a favor, acho que se a empresa não entrar no jogo ela tende a ser totalmente fora do mercado e desajustada com qualquer pessoa que queira trabalhar... (G2)

O modelo híbrido não prejudicou tanto o nosso trabalho... No meu caso, as pessoas gostariam do híbrido, porque tem seus lados positivo, principalmente da vida pessoal... mas teria que ser híbrido mesmo, no máximo. Não 100% remoto. Talvez alguns dias em casa ou flexibilizar períodos... de manhã em casa e a tarde presencial [...] Desde que todas as questões de legislação estejam bem definidas e etc, creio que isso não seria ruim [...] O híbrido na minha opinião veio pra ficar, mas precisa ser melhor estudado e desenvolvido. (G6)

A seguir, a Figura 4 apresenta os principais tópicos abordados pelos gestores durante as entrevistas no que tange ao legado pós-pandemia de COVID-19 e ao futuro modelo de gestão:

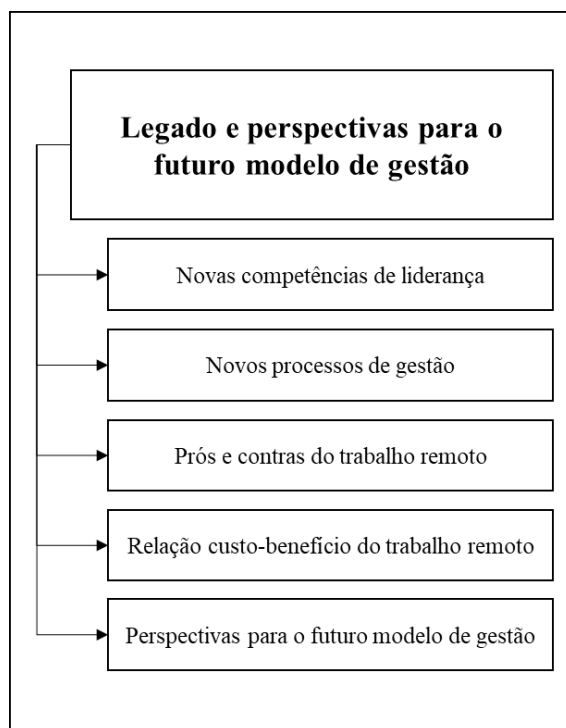


Figura 4. Principais perspectivas para o futuro modelo de gestão

Fonte: elaborada pelos autores com base em dados das entrevistas (2023)

5 Conclusões

A pandemia de COVID-19 e o conseqüente isolamento social que foi imposto para contenção da propagação do vírus, trouxe anos de mudanças na forma como as empresas de todos os setores e regiões fazem negócios. No entanto, todo o avanço obtido nesse período, em grande parte, só foi possível devido à uma série de adaptações às quais os envolvidos nesse processo foram submetidos, com destaque especial aos gestores que precisaram comandar suas equipes à distância.

Entre essas adaptações, primeiramente, é possível destacar a resiliência demonstrada por esses líderes ao se adequarem à uma nova realidade de trabalho de forma repentina, sem preparo nem treinamento

prévio para tanto e tampouco perspectivas de quando a crise sanitária causada pelo coronavírus se encerraria. Conforme demonstrado pelas entrevistas, desde o início da pandemia foi exigido um alto nível de flexibilidade dos líderes que precisaram dar tempo e suporte para que suas equipes pudessem adaptar as estruturas de suas residências para trabalhar de forma remota e encaixar as novas rotinas de atividades profissionais e pessoais.

Sobre esse aspecto, nota-se que as dificuldades iniciais de adequação ao trabalho remoto variaram de um gestor para outro sendo possível assumir que tal variação está diretamente relacionada ao quanto cada empresa estava preparada ou mais bem estruturada em termos de equipamentos e recursos, para uma rotina não planejada de trabalho remoto. Logo, empresas que já possuíam equipes trabalhando com *notebooks* em vez de *desktops*, por exemplo, tiveram uma facilidade maior para que houvesse essa transição de forma mais célere. Bem como, os líderes que possuíam funcionários com estruturas domésticas mais adequadas e preparadas para suportar as atividades remotas tiveram menos dificuldades que os demais em colocar esses funcionários em suas casas para realização das tarefas. Portanto, observa-se que a dificuldade para adaptação às infraestruturas das residências foi menor para àqueles que já dispunham de certos confortos e recursos em suas residências ou para as empresas que puderam fornecer os mesmos de forma rápida. Sendo assim, é possível entender que são necessários investimentos tanto por parte da empresa quanto por parte do empregado para que haja viabilidade na realização do trabalho remoto, de modo que existam os recursos tecnológicos e de infraestrutura necessários em cada residência para que as tarefas sejam executadas em condições semelhantes ou até mesmo iguais ao que acontecia no trabalho presencial nas empresas.

Ainda sobre as adaptações iniciais, também é possível perceber que eventuais dificuldades podem ser atreladas ao perfil de cada líder e de suas respectivas equipes, ou seja, líderes e liderados que tiveram que trabalhar na presença dos filhos ou de outros dependentes apresentaram mais

dificuldades do que aqueles que não estavam em situações semelhantes. Dessa forma, atividades como cozinhar, cuidar da casa ou ajudar as crianças com as tarefas da escola passaram a dividir a atenção dessas pessoas durante a jornada de *home office*. Em contrapartida, líderes que não vivenciaram situações parecidas sequer citaram alguma dificuldade nesse sentido. Dessa maneira, é possível inferir que tanto líderes quanto liderados com características de maior mobilidade, ou seja, acostumados a não ter local fixo de trabalho ou sem a preocupação em cuidar de terceiros, tendem a ter mais facilidade na realização das tarefas remotas, visto que terão menos atividades com as quais se preocupar em paralelo às atividades do trabalho e estruturas menores a serem adaptadas. Ainda assim, é válido ressaltar que tal aspecto não se configura como um pré-requisito para execução do trabalho remoto e sim um fator adicional que certamente facilita a organização de tempo do empregado durante esse modelo de trabalho.

Em um segundo momento, após a fase inicial de transição e de adaptação às novas condições de trabalho, os gestores se viram em uma situação delicada onde havia muita apreensão de suas equipes em relação à saúde própria e de seus familiares, bem como à manutenção dos empregos. Diante desse cenário, foi possível perceber que a empatia se tornou fundamental para que a figura da liderança continuasse sendo respeitada. De forma unânime, todos entrevistados relataram que a comunicação constante e de forma transparente com as equipes passou a ser ainda mais importante, visto que o cenário que se desenhava era de cada vez mais perdas de vidas e cortes de empregos. Sendo assim, uma das alternativas encontradas e relatadas pelos gestores entrevistados, foi tentar diminuir o pragmatismo das reuniões virtuais. Dessa forma, passaram a evitar a condução das reuniões diretamente à pauta central, buscando sempre saber primeiramente como estavam os funcionários e suas famílias.

No entanto, apesar do esforço dos líderes para promover um nível de interação semelhante ao que se tem quando se está próximo, a distância imposta pela pandemia desafiou não apenas o aprofundamento das relações com a equipe, mas também a integração de novos colaboradores aos

processos e às culturas das empresas. Diante disso, outra adaptação que foi possível captar dos gestores entrevistados está relacionada à necessidade de liderar pelo exemplo, ou seja, nesses casos de integração de novos colaboradores, além de realizarem um acompanhamento mais próximo das atividades, alguns gestores relataram que precisaram sair do papel de líder e assumir o papel de executor a fim de mostrar como as atividades deveriam ser executadas para obtenção dos melhores resultados pelo novo funcionário.

À vista dessas adaptações que se mostraram essenciais para a condução do trabalho das equipes de forma remota durante a pandemia de COVID-19, é possível esboçar um perfil com as características básicas para os gestores que necessitam ou desejam liderar suas equipes à distância, onde boa parte dessas características são habilidades e competências relacionadas ao comportamento humano, as chamadas *soft skills*. Em relação a essas, foi possível identificar na fala dos entrevistados a capacidade de liderar sendo resiliente e flexível, a ponto de se adaptarem rapidamente às mudanças de um ambiente inteiramente novo sem que houvesse a possibilidade de supervisionar os liderados de forma próxima. Além disso, em um cenário onde a comunicação teve papel fundamental para garantir o alinhamento mesmo à distância entre os membros da equipe, a empatia dos líderes pelos funcionários também foi primordial para que a comunicação fosse feita de forma assertiva em um momento de incertezas e fez com que os líderes abandonassem seus postos de comando e passassem a assumir a linha de frente do trabalho a fim de ensinar os novos colaboradores quais eram as melhores forma de executar as tarefas. Por fim, outro ponto que também se mostrou fundamental para as empresas e líderes que desejam que suas equipes atuem de forma remota, está relacionado aos investimentos. Logo, ainda que um líder possua todas essas características, se não houver investimentos por parte da empresa em novos equipamentos, em recursos de segurança da informação e, até mesmo, em infraestrutura para que o funcionário trabalhe de sua residência, o *home office* passa a ser inviável.

A seguir, a Figura 5 sumariza essa perspectiva com as características dos líderes sendo os pilares que sustentam a gestão remota de equipes e os investimentos, principalmente por parte das empresas, sendo a base de toda a estrutura:

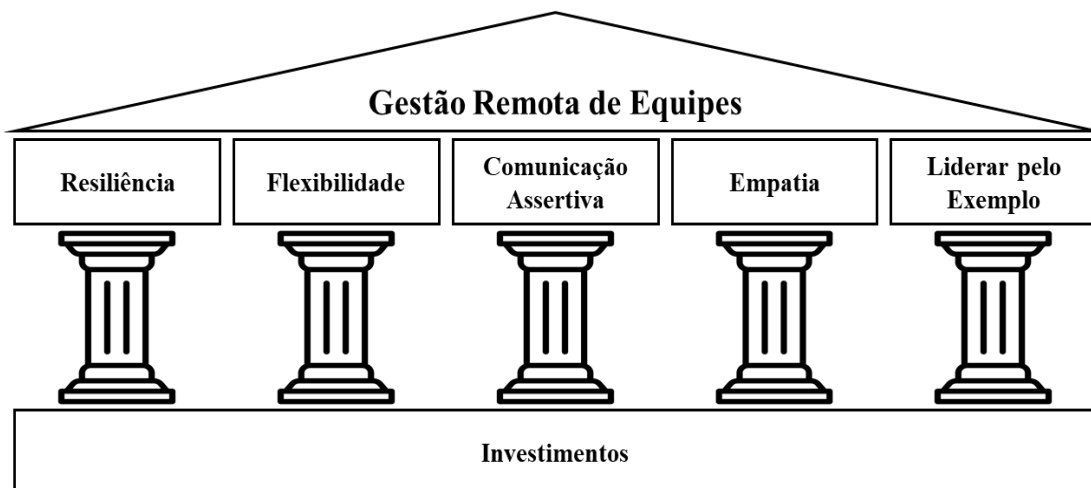


Figura 5. Os pilares da gestão remota de equipes durante a pandemia de COVID-19

Fonte: adaptada pelos autores

Contudo, apesar de tantas adaptações realizadas e das dificuldades enfrentadas, para os gestores entrevistados o trabalho remoto não prejudicou tanto a performance da empresa quanto se imaginava antes da pandemia de COVID-19. Apesar de cada um apresentar uma visão diferente no que diz respeito ao futuro modelo de gestão, todos acreditam que o formato híbrido deve se estabelecer como uma alternativa e, para alguns, até como um diferencial para as empresas, visto que segundo eles, as empresas que não ofertarem um modelo de trabalho que contemple alguns dias de trabalho remoto tendem a perder seus principais talentos. No entanto, questões como adequação das legislações, disponibilização de investimentos, adaptação de infraestruturas, aquisição de novos equipamentos, preocupação com a segurança da informação entre outras, precisam ser melhor estudadas tanto pelas empresas quanto pelos órgãos públicos competentes para que haja uma migração definitiva para esse modelo de trabalho.

No que se refere às limitações do trabalho, primeiramente deve-se destacar que esse estudo foi realizado apenas ouvindo os relatos das lideranças. Sendo assim, apesar do contexto das empresas e das equipes estar embutido nas falas de cada gestor, uma pesquisa mais abrangente que pudesse contemplar a visão das três partes principais envolvidas certamente enriqueceria o presente trabalho. Há também oportunidade de aprofundamento no que diz respeito a localização de cada um desses gestores, visto que nessa pesquisa foram ouvidos apenas gestores que trabalham na região da Grande São Paulo. Portanto, é possível que, ao ouvir líderes de diversas regiões do país, novas dificuldades, outras competências e diferentes tendências para o futuro modelo de gestão emergjam com base nas realidades de cada localidade.

Outra possibilidade de estudo futuro, seria envolvendo líderes com idade inferior à faixa dos 30 até 35 anos. Nesse caso, ao ouvir uma geração mais jovem, é possível imaginar que diferentes desafios tenham sido os motivos de preocupação desses líderes e as dificuldades com as tecnologias e com as ferramentas utilizadas ao longo do período de trabalho remoto teriam menos espaço na fala deles, haja visto que todos já teriam nascido e crescido num contexto em que a digitalização estava mais presente.

Por fim, poderia surgir um último estudo com o intuito de verificar se o tempo não gasto com deslocamentos ao trabalhar de forma remota está sendo de fato convertido em outras atividades. As respostas obtidas nessa análise seriam importantes ao comparar com algumas das preocupações constatadas nesse estudo, como a diminuição do tempo gasto com deslocamento, mas o aumento do tempo gasto em reuniões virtuais, servindo como um direcional para as organizações planejarem formatos equilibrados de *home-office*.

REFERÊNCIAS

Araújo, T. M. & Lua, I. (2021) O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 46(27), 1–11.

Balkhair, A. A. (2020) COVID-19 pandemic: A new chapter in the history of

infectious diseases. *Oman Medical Journal*, 35(2).

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997) *Full range leadership development: manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Mindgarden, Palo Alto, Calif.

Bergamini, C. W. (1994). *Liderança: A Administração do Sentido*. *Revista de Administração de Empresas*, 34(3), 102–114.

Bloom, N. (2022, Julho 17). *How working from homeworks out*. Recuperado em 17 julho, 2022, de <https://siepr.stanford.edu/publications/policy-brief/how-working-home-works-out>.

Boonen, E. M. (2002) *As várias faces do teletrabalho*. *E & G Economia e Gestão*, 2(4), 106–127.

Choudhury, P. (2022, Julho 17). *Our Work-from-Anywhere Future*. Recuperado em 17 julho, 2022, de <https://hbr.org/2020/11/our-work-from-anywhere-future>.

D'auria, G.& Smet, A. (2020) *Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenges*. McKinsey & Company, 1–6.

DELOITTE. (2022, Julho 25). *Pesquisa Agenda 2021: Recuperação, sustentação e o legado para os negócios*. Recuperado em 25 julho, 2022, de <https://mundocorporativo.deloitte.com.br/agenda-2021/>.

Dhawan, E. & Chamorro-Premuzic, T. (2022, Julho 3). *How to Collaborate Effectively If Your Team Is Remote*. Recuperado em 3 julho, 2022, de <https://hbr.org/2018/02/how-to-collaborate-effectively-if-your-team-is-remote>.

Dua, A. (2022, Maio 26). *Why Virtual Teams Are The Future Of Workplace Culture*. Recuperado em 26 maio, 2022, de <https://inc42.com/entrepreneurship/virtual-teams-future>.

Edmondson, A. C. & Kerrissey, M. J. (2022, Julho 16). *What Good Leadership Looks Like During This Pandemic*. Recuperado em 16 julho, 2022, de <https://hbr.org/2020/04/what-good-leadership-looks-like-during-this-pandemic>.

Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991) *Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model*. *Scandinavian Journal of Management*, 7(1), 17-26.

FGV/IBRE. *Macroeconomia* (2020, Julho 31). *Empresas acreditam que mudanças vieram para ficar*. Recuperado em: 12 de maio, 2022, de <https://blogdoibre.fgv.br/posts/empresas-acreditam-que-mudancas-vieram-para-ficar>.

G1. (2022, Fevereiro 27). Home-office bateu recorde no Brasil em 2018, diz IBGEG1 Globo, 2019. Recuperado em 27 fevereiro, 2022, de <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/12/18/home-office-bateu-recorde-no-brasil-em-2018-diz-ibge.ghtml>.

Gibson, R. (2022, Fevereiro 27). Four Strategies for Remote Workforce Training, Development, and Certification. In: [s.l: s.n.]. p. 1–16. DOI: 10.4018/978-1-4666-5137-1.ch001. Recuperado em 27 fevereiro, 2022, de <http://services.igi-global.com/resolvedoi/resolve.aspx?doi=10.4018/978-1-4666-5137-1.ch001>.

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas.

Horner, M. (1997) Leadership theory: past, present and future. *Team Performance Management*, 3(4), 270–287.

Kellermann, T. & Murphy, R. (2022, Julho 18). Modern Bank Heists 3.0. Recuperado em 18 julho, 2022, de <https://www.vmware.com/learn/security/modern-bank-heists-2020.html>

Khan, M.; Adil, Syed; Alkathlan, H.; Tahir, M.; Saif, S.; Khan, M. & Khan, S.T. (2021) COVID-19: A Global Challenge with Old History, *Epidemiology and Progress So Far*. *Molecules*, [S. l.], 26(1), 1–25.

Khan, Z. A.; Khan, I. U. & Nawaz, A. (2016) Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*, 16(1), 1–7.

Laberge, L.; O’toole, C.; Schneider, J. & Smaje, K. (2020) How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever. *McKinsey Global Publishing*, [S. l.], n. October, 1–9.

Liao, C. (2017) Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27(4), 648–659.

Lyngs, U. (2018) A cognitive design space for supporting self-regulation of ICT use. *Conference on Human Factors in Computing Systems - Proceedings*, [S. l.], 1–6, 2018. DOI: 10.1145/3170427.3180296.

Madanchian, M.; Hussein, N.; Noordin, F. & Taherdoost, H. (2016) Leadership Theories; an Overview of Early Stages. [S. l.].

Malecki, F. (2020) Overcoming the security risks of remote working. *Computer fraud & security*, 2020(7), 10–12.

McInnes, K. (2022, Julho 30). Learner Paper: The Evolution of Leadership and Mentorship from 1975 – Present. *Integral Leadership Review*, [s. l.]. Recuperado em 30 julho, 2022, de <http://integralleadershipreview.com/4659-learner-paper-the-evolution-of-leadership-andmentorship-from-1975-present/>.

Odumeru, J. A. & Ogbonna, I. G. (2013) Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355–361.

Ololube, N. P.; Amanchukwu, R. N. & Stanley, G. J. (2015) A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management, *Management*, 5(1), 6-14.

OMS, *Organização Mundial de Saúde*. Doença de corona vírus (COVID-19) pandemia. s/d. Recuperado em 17 julho, 2022, de <https://www.who.int/pt>.

ONU, *Organização das Nações Unidas*. (2022, Julho 17). Número de pessoas em trabalho remoto aumentou 10 vezes na América Latina. Recuperado em 17 julho, 2022, de <https://news.un.org/pt/story/2021/07/1756362#:~:text=Antes da pandemia%2C muitas pessoas,única forma exclusiva de produção.&text=Na França%2C uma professora se,a pandemia de COVID-19>.

Parker, S. K.; Knight, C. & Keller, A. (2022, Julho 17). Remote Managers Are Having Trust Issues. Recuperado em 17 julho, 2022, de <https://hbr.org/2020/07/remote-managers-are-having-trust-issues?registration=success>.

Passarinho, N. (2022, Julho 30). Mundo vive pandemia de ciberataques e Brasil está despreparado, diz CEO de empresa que descobriu megavazamento. Recuperado em 30 julho, 2022, de <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-56048010>.

Peek, S. (2022, Junho 5). Communication Technology and Inclusion Will Shape the Future of Remote Work. Recuperado em 5 junho, 2022, de <https://www.businessnewsdaily.com/8156-future-of-remote-work.html>.

Pinhatti, B. S. (2017) O surgimento do trabalho remoto e a prestação de serviços para empresas do exterior: uma análise da questão tributária internacional. [s.l.] Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Rocha, J. R. S. (2021) Impactos no comportamento do líder com a gestão a distância em empresas brasileiras durante a pandemia COVID-19. [s.l.] Fundação Getúlio Vargas.

Saal, F. E., & Knight, P. A. (1988). *Industrial/organizational psychology*:

Science and practice. Pacific Grove, CA: Brooks.

Solomon, C. (2016) Trends in Global Virtual Teams. RW3 CultureWizard, p. 49.

Souza, D. (2020) A pandemia de COVID-19 para além das Ciências da Saúde: reflexões sobre sua determinação social. *Ciência e Saúde Coletiva*, v.25, p. 2469–2477.

Stefan, T. & Nazarov, A. D. (2020) Challenges and Competencies of Leadership in COVID-19 Pandemic. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, v. 486, p. 518–524.

Stogdill, R. M. (1974) *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. [s.l.] Free Press.

Varella, C. (2022, Maio 21). Trabalhar e cuidar de filhos: perrengues do home-office de microempresários. Recuperado em 21 maio, 2022, de <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/04/02/coronavirus-maes-empresarias-filhos-casa-trabalho.htm>>.

APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

1. Qual área você atua? Qual o tamanho da sua equipe (diretos e indiretos) atualmente e há quanto tempo lidera a mesma? Há quanto tempo trabalha gerenciando equipes?
2. Você ou sua equipe já trabalhava de forma remota antes da pandemia de COVID-19? Se sim, quantas pessoas? Se não, qual era a posição da empresa sobre o tema?
3. Quando foram decretados os *lockdowns*, como foi a transição e adaptação ao trabalho remoto? Se lembra quais foram as primeiras percepções e preocupações que teve nesse momento?
4. O que mudou imediatamente em sua rotina de líder com seus liderados à distância?
5. Qual foi a reação da sua equipe diante dessa nova realidade e quais dificuldades que você sentiu da equipe?
6. Em termos de comportamento de líder, como você enxerga sua adaptação ao novo modelo de trabalho? Houve algum aspecto que você sentiu que precisa ajustar para poder liderar de forma remota? Se sim, qual (is) ?
7. O que fez mais falta na sua rotina com a equipe estando trabalhando de forma remota? Como você enxerga os relacionamentos durante o período de trabalho e liderança à distância?
8. Em termos de produtividade, motivação e equilíbrio entre relação vida pessoal e vida profissional, quais os pontos positivos e negativos do trabalho remoto?
9. Atualmente, como sua empresa está trabalhando: de forma totalmente remota, totalmente presencial ou no modelo híbrido (parte presencial e parte remoto)?
10. Levando em consideração os prós e contras do trabalho remoto, qual a sua posição em relação ao modelo de trabalho para o pós-pandemia? Por quê?

Recebido em Janeiro de 2024.
Aprovado em Maio de 2024.