

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

CRISTIANE ANGÉLICA MOTTA

GESTÃO À DISTÂNCIA:
UM ESTUDO DE IMPACTOS EM GESTORES E EQUIPES DE EMPRESA BRASILEIRA
DO SETOR DE SERVIÇOS

São Paulo
2021

CRISTIANE ANGÉLICA MOTTA

GESTÃO À DISTÂNCIA:

**UM ESTUDO DE IMPACTOS EM GESTORES E EQUIPES DE EMPRESA BRASILEIRA
DO SETOR DE SERVIÇOS**

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de Pesquisa: Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna.

São Paulo
2021

Motta, Cristiane Angélica.

Gestão à distância: um estudo de impactos em gestores e equipes de empresa brasileira do setor de serviços / Cristiane Angélica Motta. - 2021.

67f.

Orientador: Anderson de Souza Sant'anna.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Administração de empresas. 2. Liderança. 3. Teletrabalho. 4. Grupos de trabalho virtual. I. Sant'anna, Anderson de Souza. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 658.3

CRISTIANE ANGÉLICA MOTTA

GESTÃO À DISTÂNCIA:

**UM ESTUDO DE IMPACTOS EM GESTORES E EQUIPES DE EMPRESA BRASILEIRA
DO SETOR DE SERVIÇOS**

Trabalho Aplicado apresentado a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Data de Aprovação: ____/____/____

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna
(Orientador) FGV - EAESP

Prof. Dr. Márcio Ogliara
FGV - EAESP

Prof.^a Dr.^a Daniela Martins Diniz
UFSJ - MG

Dedico este trabalho aos meus pais
João Luís e Maria José (*in memoriam*).
Sem eles nada disso seria possível, obrigada por
me ensinarem que o conhecimento é o maior
tesouro que o ser humano pode ter.
Dedico aos meus filhos
Ítalo e Ícaro, para que possam acreditar sempre
nos sonhos e lutar para realizá-los.

AGRADECIMENTOS

O Mestrado para mim era um sonho distante, mas sempre esteve presente a vontade de aprofundar conhecimentos, há três anos fui transferida a trabalho para São Paulo e consegui enxergar mais de perto esse sonho como uma grande possibilidade. Fazer Mestrado na FGV foi com certeza um dos maiores sonhos realizados, um grande desafio conciliar o trabalho, a vida pessoal, família e filhos. Muitas horas de dedicação, mas tudo feito com muito prazer, pois tive a oportunidade de conhecer professores fantásticos que me ensinaram a ver o mundo e as perspectivas de forma diferente.

Agradeço a Deus por esta oportunidade, por me permitir realizar mais esta etapa com sucesso.

Agradeço aos meus professores que tão gentilmente dividiram o saber conosco, em especial ao meu orientador, professor Anderson Sant'Anna, por seu exemplo de dedicação e conhecimento tão aprofundado em temas relevantes.

Agradeço aos meus colegas, muitos que me apoiaram em momentos difíceis, vivemos momentos de muita colaboração e aprendizado coletivo.

Agradeço em especial à minha família, meus filhos Ítalo e Ícaro que me apoiam e me incentivam sempre, mesmo que em alguns momentos precise estar mais ausente.

Agradeço ao meu namorado, Anderson, que sempre me apoia em tudo que me proponho a fazer, nesse último ano viveu intensamente ao meu lado cada momento de preocupação e alegria que o Mestrado me trouxe.

Agradeço aos profissionais que permitiram a entrevista, que colaboraram intensamente com o desenvolvimento desta pesquisa, que foram tão transparentes e dividiram comigo um pouco da vivência profissional.

“Num mundo inundado por informações irrelevantes, clareza é poder.” (Yuval Harari)

RESUMO

Este estudo tem como propósito central investigar gestores que atuam sob modelos de gestão à distância, com vistas a melhor compreender desafios por eles vivenciados para a condução de suas equipes, bem como a percepção desses quanto ao novo modo de organização virtual do trabalho. Utilizando pesquisa de abordagem qualitativa, o estudo de caso envolveu a adoção de entrevistas semiestruturadas e em profundidade junto a gestores e especialistas durante a pandemia da COVID-19, que atingiu e alterou formas de organização e processos de trabalho de gestores e equipes, com atividades antes realizadas de forma presencial, reajustadas para o meio virtual. Os dados obtidos por meio de entrevistas foram agrupados, categorizados, analisados e possibilitaram evidenciar importantes aspectos acerca da gestão à distância associados à liderança e ao desempenho de equipes, incluindo o uso da tecnologia como dispositivo de integração, acompanhamento, agilização de processos de tomada de decisões. Por outro lado, evidenciam-se desafios sobre o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, controle e administração do tempo, delegação de tarefas, relacionamento interpessoal. Com relação às competências e características mais relacionados à gestão a distância destacam-se a adaptabilidade, proximidade, abertura, organização do tempo e proatividade.

Palavras-chave: Gestão a distância. Teletrabalho. *Home Office*. Liderança remota.

ABSTRACT

This study has the central purpose of investigating managers who work under remote management models, with a view to better understanding the challenges they experience for the management of their teams, as well as their perception of the new way of virtual organization of work. We used the Qualitative Research method, with a case study, the tool used was the interview with a semi-structured script. Nine employees were interviewed, including managers and staff, during the COVID-19 pandemic that affected and changed the entire work process of managers and teams, making various activities that were carried out in person need to be readjusted to the virtual environment. The interview data were grouped, categorized and analyzed to facilitate reading and understanding the study. The research findings showed important aspects about distance management, several factors were identified to facilitate the leadership and performance of the teams such as: use of technology as a tool to maintain frequent contacts, execution model for monitoring and direction, agility to return the demands, profile of the teams being managed, support given by the organization for technological issues, use of the home office as a workplace. The challenges that stood out the most among the interviewees were: balance between personal and professional life, control and time management, staying close but not taking on tactical activities, not overcoming the immediate manager, delegating questions to the teams so as not to be triggered in simple demands (in this case, the increase in these demands was perceived by the insecurity of the pandemic moment), maintaining proximity and the result even without the physical presence. Regarding the competences and characteristics most related to the distance management that presented themselves most in the interviews: adaptability, proximity, openness, time organization, execution model.

Keywords: Remote management. Teleworking. Home Office. Remote leadership.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Critérios de Seleção para Candidatos ao Teletrabalho.

Quadro 2: Perfil dos Entrevistados.

Quadro 3: Modelo de gestão.

Quadro 4: Processos Internos.

Quadro 5: Instrumentos e práticas de gestão.

Quadro 6: Gestão do desempenho.

Quadro 7: Equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Quadro 8: Engajamento no e com o trabalho.

Quadro 9: Gestão do desempenho.

Quadro 10: Competências e Habilidades.

Quadro 11: Presença Física.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Trabalho de casa durante a pandemia – Brasil, Chile e União Europeia.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 REFERENCIAL TEÓRICO	15
1.1 Vantagens e desvantagens do teletrabalho	16
1.2 Qualidade de vida no teletrabalho, extensão da empresa	17
1.3 Teletrabalho e a modalidade <i>home office</i>	18
1.4 Gestão remota	20
1.5 Competências do gestor remoto	23
2 METODOLOGIA.....	27
3 O CASO ESTUDADO	31
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	34
4.1 Atuação gerencial	34
4.2 Processos internos.....	36
4.3 Instrumentos e práticas de gestão	37
4.4 Relações Interpessoais.....	40
4.5 Equilíbrio entre vida pessoal e profissional	42
4.6 Engajamento no e com o trabalho	45
4.7 Desempenho	47
4.8 Competências	49
4.9 Gestão Presencial.....	51
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	54
REFERÊNCIAS	57
APÊNDICE A	64

INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo aprofundar os modelos de trabalho utilizados por Gerentes Regionais de um grande Banco Brasileiro, compreender como os gestores que atuam sob modelos de gestão a distância vivenciam o modelo virtual de trabalho e conduzem suas equipes. Pretende verificar como tem sido a utilização da modalidade teletrabalho na rotina dos Gerentes Regionais e de suas equipes.

O século XX pode ser definido como a era das mudanças, trazendo novos modelos de vida, família e trabalho. Os avanços tecnológicos e a globalização podem ser vistos como grandes direcionadores – *drivers* – de tais transformações, abrindo oportunidades, mas, igualmente, apresentando novos e antigos desafios a serem transpostos (KUMAR, 1997).

Tal evolução amplia as atividades laborais, os empregados são impelidos a realizar atividades cada vez mais complexas e fora do ambiente organizacional. Quando se observa o ser humano, essas alterações permitem maior flexibilidade no trabalho e envolvimento com familiares. Ainda nesse contexto, o teletrabalho ganha relevo sob distintas denominações: trabalho em domicílio, trabalho à distância e *home office*.

A Lei n. 12.551/2011, com a intenção de regulamentar o uso de novas tecnologias utilizadas nas relações de emprego, visa regular a forma de supervisão do trabalho remoto, adequando-o às mudanças ocorridas na contemporaneidade. Em sua justificativa, o Deputado Federal Eduardo Valverde (2014), descreve que:

A revolução tecnológica e as transformações do mundo do trabalho exigem permanentes transformações da ordem jurídica com o intuito de apreender a realidade mutável. O tradicional comando direto entre o empregador ou seu preposto e o empregado, hoje, cede lugar ao comando à distância, mediante o uso de meios telemáticos, em que o empregado sequer sabe quem é o emissor da ordem de comando e controle. O teletrabalho é realidade para muitos trabalhadores, sem que a distância e o desconhecimento do emissor da ordem de comando e supervisão retirem ou diminuam a subordinação jurídica da relação de trabalho.

A Lei 13.467, de 13 de julho de 2017 trouxe alteração a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) apresentando disposições sobre o teletrabalho. Para fins da CLT o teletrabalho caracteriza-se como atividade realizada fora das dependências do empregador, conforme disposto no art. 75-B.

Art.75-B Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.

Parágrafo único. O comparecimento às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho.

O artigo ora citado deixa claro que o teletrabalho utiliza as tecnologias da informação e de comunicação. Ademais, a lei permite que o empregado compareça nas dependências do empregador para realizar atividades específicas o que não descaracteriza o teletrabalho.

Observando o que está descrito na Lei, o teletrabalho constitui um diferencial nas relações empregador/empregado, incluindo uma série de alterações no dia a dia de ambas as partes:

Art. 75-D. As disposições relativas à responsabilidade pela aquisição, manutenção ou fornecimento dos equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária e adequada à prestação do trabalho remoto, bem como ao reembolso de despesas arcadas pelo empregado, serão previstas em contrato escrito (BRASIL, 2017).

Nesse artigo da lei percebe-se que a empresa tem obrigação em manter e equipar os trabalhadores que atuarão à distância, estabelecendo regras, inclusive, para reembolso de despesas realizadas pelos trabalhadores quando estão atuando de forma remota.

Durante a pandemia da COVID-19 sigla em inglês para “*coronavirus disease 2019*” (doença por coronavírus 2019, na tradução), várias empresas passaram a adotar modalidades de teletrabalho. Haja vista esse contexto, este estudo tem como propósito central investigar gestores que atuam sob modelos de gestão à distância, com vistas a melhor compreender desafios por eles vivenciados para a condução de suas equipes, bem como a percepção desses quanto ao novo modo de organização virtual do trabalho. Assim sendo, tem-se como objetivos específicos:

1. Descrever a organização e principais características das tarefas desenvolvidas pelos gestores alvo do estudo proposto nos contextos de trabalho virtual;
2. Identificar principais desafios por eles vivenciados na gestão virtual;
3. Analisar principais características da gestão remota, segundo a percepção de profissionais das equipes dos gestores pesquisados;
4. Analisar diferenças e semelhanças entre gestores e profissionais de suas equipes quanto aos temas investigados.

Segundo Castells (2009), o ambiente em redes virtuais resulta no distanciamento físico entre as pessoas no dia a dia do trabalho. Quando se fala de grupos que trabalham em filiais ou agências geograficamente distantes de suas matrizes, assim como modalidades de trabalho atuais, como *home office*, descortina-se cenário em que líderes ainda se adaptam, buscando a melhor maneira de realizar seu trabalho, remotamente.

Como referencial teórico para condução deste estudo cabe destacar a realização de revisão de literatura sobre o teletrabalho, com destaque para suas implicações sobre formas de liderança e gestão. Observando a gestão de pessoas, percebe-se que decisões precipitadas, falta de confiança, posturas defensivas e visão de curto prazo têm sido associadas a perfis ineficazes de gestores (GOLEMAN, 1995). De forma contrária, descreve-se gestores que desenvolvem suas equipes com alinhamento aos objetivos organizacionais, primando pelas relações interpessoais no processo de geração de resultados. Gestores, portanto, capazes de desenvolver e sustentar relações de confiança no relacionamento com suas equipes, com tendência a conseguirem maior engajamento aos propósitos corporativos e a terem uma maior satisfação no trabalho (COOPER; CARTWRIGHT, 2001).

Nesse contexto, buscou-se para fins da pesquisa que subsidiou os resultados deste trabalho aplicado, observar gestores e equipes de grandes bancos brasileiros, analisar aspectos necessários para determinar a atuação de gestores que atuam com equipes à distância, assim como modelos de liderança e gestão, considerados por eles como mais adequados ao estabelecimento de estratégias e ao estímulo ao desempenho de suas equipes, com vistas a assegurar a performance em resultado. Para Rogers:

Um sistema de gestão de desempenho efetivo encoraja gestores e funcionários a trabalharem juntos, terem uma comunicação aberta e a praticarem feedback regularmente. Até que as pessoas foquem em habilidades de comunicação, cooperação e colaboração, os formulários de avaliação continuarão a ser veículos para o fracasso, e as avaliações provocarão medo e desconfiança (ROGERS, 2004, p. 86).

Levando em consideração a dinâmica atual das organizações, repleta de mudanças e desafios novos, tem sido cada vez maior a necessidade de diferentes habilidades quando se fala em gestão de pessoas, gestão de resultado e relacionamento interpessoal (MALHOTRA; BAZERMAN, 2007).

Com a dinâmica dos profissionais novos, com os mais diferentes perfis, muito se tem percebido na mudança de pensamento de profissionais com relação à adaptação, à hierarquia e

as normas anteriormente seguidas, lidar com equipes diversas, com idades diferentes, forma de pensar e propósitos diversos, observando a necessidade maior de trabalhar com equipes multidisciplinares (SBRAGIA, 1982).

Ainda nesse contexto, verifica-se que o aprendizado e o estar aberto a novas formas de gestão, tem sido cada vez mais importante na busca por resultados distintivos:

As organizações que aprendem são aquelas nas quais as pessoas continuamente expandem sua capacidade de criar os resultados que elas realmente desejam, onde novos padrões de pensamento são nutridos, onde a aspiração coletiva é estimulada e onde as pessoas são continuamente estimuladas a olhar o todo de forma integrada (SENGE, 1990, p. 3).

Ao se abordar a temática da gestão remota depara-se com antigos e novos dilemas, cuja investigação constitui, portanto, o propósito central deste estudo. Assim sendo, em termos práticos, visa contribuir para a organização, apontando vantagens e desvantagens do *home office*, sobre a construção e manutenção de equipes de alta performance. A pesquisa visa, também, contribuir com a literatura relacionada ao teletrabalho e a gestão a distância no sentido de ampliar os estudos sobre o tema, aportando ideias e insumos para estudos futuros. O trabalho é relevante para que os Gerentes Regionais que atuam com gestão a distância possam ter indicações de melhores práticas a serem adotadas para manter a proximidade, o relacionamento com as equipes e para desenvolver estratégias para alavancar o resultado das equipes que atuam com o trabalho remoto.

Na sequência será apresentada a revisão de literatura utilizada para fundamentar e nortear o tema desta pesquisa, abordaremos a conceituação do trabalho e suas variáveis como vantagens e desvantagens, aspectos como qualidade de vida na decorrência do trabalho remoto, gestão remota e as competências necessárias aos gestores que atuam com gestão remota. No capítulo seguinte será apresentado a abordagem metodológica utilizada neste trabalho, ou seja, pesquisa qualitativa descritiva, realizada através de estudo de caso único desenvolvida em um grande Banco brasileiro. No capítulo 3 explicamos o Caso estudado, detalhando informações referentes a empresa contexto da pesquisa. No capítulo 4 será divulgado a discussão e análise dos dados, com aprofundamento dos dados achados nas entrevistas. Por último, não menos importante, apresentamos as considerações finais onde detalhamos as limitações da pesquisa, apresentamos sugestões para futuras pesquisas e a contextualização final do trabalho.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Holzman (2006, p. 277), afirma que o “teletrabalho difere do trabalho industrial por requerer trabalhadores mais bem qualificados, tendencialmente mais bem-remunerados”. Já Costa (2004), ao se referir às diferenças entre trabalho presencial e a distância aponta como principais diferenças a localização física do colaborador, a utilização dos meios de tecnologia, o grau de intelectualidade da atividade, a qualificação deste colaborador e ainda o tipo de contrato de trabalho que ele possui com a empresa. Ainda conceituando teletrabalho tem-se que:

A modalidade de trabalho que se realiza em casa baseando-se, de maneira geral, no uso de tecnologias de informação e implicando no processamento eletrônico da informação através de serviços de telecomunicação para manter em contato o empregador e o empregado (ÁLAMO, 2001, p.1).

Quando se pensa em gestão à distância, por meio de teletrabalho, entende-se que a localização geográfica do gestor não será um local fixo, o que permitirá uma maior flexibilidade para exercer as suas funções até mesmo de sua casa. Assim sendo, Rosenfield e Alves (2006) definem o teletrabalho como atividade laboral exercida com utilização da tecnologia, sendo realizada a distância do local onde fica a empresa, longe do cliente que contrata o serviço e em muitos momentos longe da equipe.

Barros e Silva (2010) relatam que os trabalhadores que atuam com teletrabalho sofrem um controle mais rígido, muitas vezes efetuam atividades com menos autonomia e possuem jornadas de trabalho mais extensas. Esses mesmos autores apresentam ganhos na modalidade de teletrabalho, como por exemplo: maior flexibilidade em conciliar a vida familiar com o trabalho tendo uma maior interação social.

Brik e Brik (2011) afirmam que as pessoas precisam de competências específicas para trabalhar em casa, tais como: disciplina, concentração e organização. Inferem que sem essas competências fica muito difícil para o indivíduo tocar o trabalho de casa.

Realizar gestão à distância com times grandes constitui de todo um desafio atrelado a proximidade e acompanhamento, quando somado a isso também se exercita a modalidade de teletrabalho tornando o desafio do gestor ainda mais complexo.

Segundo Costa (2004), os indivíduos que mais se adaptam ao teletrabalho e que podem desta forma exercer atividades como gestão a distância possuem algumas características tais como: segurança, independência, confiança, auto motivação, capacidade para gerir o próprio tempo e determinar prioridades.

Franco Filho (1998), conceitua como aquele no qual o trabalhador não mantém contato pessoal com os colegas, mas tem condições de comunicar-se utilizando as telecomunicações e a teleinformática.

Para Barros e Silva (2010) quando se considera a retenção de talentos via *home office* deparamo-nos com a possibilidade de proporcionar aos funcionários uma oportunidade em conciliar melhor os desafios da vida profissional e a vida pessoal.

No que diz respeito aos impactos sociais, Costa (2004) infere que a prática do teletrabalho contribui para melhoria da mobilidade urbana, no que se refere a diminuição do trânsito, poluição e acidentes de trânsito. Brik e Brik (2011) corrobora:

Flexibilidade, ausência de engarrafamento e ônibus lotado, mais tempo para lazer e prática de esportes, poder curtir amigos e família, participar da educação dos filhos, ter uma alimentação mais saudável, entre outras vantagens fazem do escritório em casa uma ótima opção para novos tempos.

O artigo 75-E da CLT, com redação na Lei n. 13.467/2017, enfatiza que o empregador precisa orientar os trabalhadores que exercem funções de trabalho remoto e que estão inseridos em teletrabalho devem ter ciência das precauções que precisam ser tomadas para evitar doenças ocupacionais e acidentes de trabalho e que o empregado assinará um “termo de responsabilidade comprometendo-se a cumprir as instruções fornecidas pelo empregador”.

1.1 Vantagens e desvantagens do teletrabalho

Costa (2004) tem estudado alternativas para flexibilização do trabalho, suas práticas e consequências. Percebe-se que não existe uma definição sobre os impactos da prática de teletrabalho para as empresas, para sociedade e para o indivíduo.

Mann, Varey e Button (2000) discorrem sobre as vantagens e desvantagens que podem ser observadas pelos profissionais que atuam com teletrabalho. Principais vantagens apontadas são: menor tempo gasto com deslocamentos, flexibilidade para adaptar horários, escolha de

ambiente de trabalho mais adequado, redução de custo, autonomia com relação a utilização de roupas mais casuais, facilidade para conciliar trabalho e tarefas domésticas. Como desvantagens as que foram mais citadas são: jornada de trabalho excessiva, isolamento social, falta de proximidade e suporte de áreas, trabalhar mesmo estando doente por estar em casa.

Segundo Costa (2004) pode ser verificado algumas desvantagens para empresas quando os funcionários utilizam o teletrabalho, são elas: controlar e motivar os funcionários, manter a socialização entre os grupos, manter o funcionário leal a cultura da empresa, alto custo com aquisição de equipamentos, manutenção tecnológica, manter níveis altos de comunicação entre empresa e colaborador.

Luna (2014), infere que no contexto das organizações pode ser percebido uma grande redução do custo operacional, uma vez que o funcionário não precisa mais ocupar um local físico na empresa; a transformação dos custos fixos em variáveis, mudança para uma gestão por objetivos e a possibilidade de ganho na imagem aumentando as chances de crescimento dentro da empresa.

Ainda citando Luna (2014) é percebido que o colaborador terá maior flexibilidade no horário de trabalho, redução do tempo perdido e redução do estresse causado pelo trânsito, mais oportunidades para a vida social e pessoal aumentando a qualidade de vida. Idosos e deficientes ganham uma participação mais ativa, e o trabalho rende mais, já que o funcionário não sofre com as interrupções típicas do ambiente de trabalho.

1.2 Qualidade de vida no teletrabalho, extensão da empresa

A respeito do prazer no trabalho Tolfo e Piccinini (2007, p. 44) discorrem que “é fundamental para a manutenção da saúde e da normalidade”. Observam sobre o significado do trabalho afirmando que está diretamente ligado ao contexto histórico do colaborador, para tanto relatam assim:

O contexto do trabalho contemporâneo está articulado a uma série de alterações das mais diversas ordens. Essas mudanças incluem fenômenos tais quais a globalização dos mercados, o aumento da competitividade entre países ou empresas, a reestruturação produtiva, as inovações tecnológicas e/ou sócio organizacionais, a flexibilização das relações de trabalho, dentre outros (TOLFO; PICCININI, 2007, p. 38).

Tolfo e Piccinini (2007) sugerem considerações sobre como “o trabalho ajuda a nortear o sentido de tempo das pessoas, ocupa o tempo da vida, evita o vazio e a ansiedade” dessa forma percebemos que a questão psicológica do indivíduo está atrelada ao trabalho e a melhor forma de condução deste, observam uma relação entre trabalho e vida na busca pelo significado de propósito quando estiver realizando a tarefa.

Tremblay (2001) observa melhorias na qualidade de vida dos trabalhadores quando se pensa em trabalho com flexibilidade de horários, equilíbrio entre atividades pessoais e laborais. Ela pontua que essa flexibilidade exige das pessoas uma melhor adaptação a gestão do tempo e ao melhor planejamento das atividades. Na maioria das vezes esses fatores exigem uma autogestão que nem todos estão preparados para exercer.

Quando falamos de teletrabalho falamos de autodisciplina, para se pertencer a este grupo além da adesão ao projeto o colaborador precisa ter atitudes desejadas, ser digno de confiança, ter experiência, ter conhecimento do que precisa ser realizado, ter propósito naquele projeto, precisa ter consciência que atuar dessa forma além de mudar a vida do colaborador poderá afetar a vida familiar, ter essas questões muito bem definidas irá proporcionar uma adequação mais equilibrada entre vida pessoal e os objetivos traçados pela organização (COSTA, 2004).

Bentley e Yoong (2000) destacam em seus escritos que as organizações entendem que os funcionários que atuam de forma remota, em *home office* têm uma possibilidade de usufruir de melhor qualidade de vida e percebem nisso um valor agregado quando se fala em retenção de talentos.

1.3 Teletrabalho e a modalidade *home office*

A Lei n 12.551, de 15 de dezembro de 2011, reconhece o *home office* como modalidade de trabalho e estabelece como relação de subordinação jurídica:

Art. 6º. Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado à distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego (BRASIL, 2011).

Em 2019, segundo dados do Centro de Estatística da União Europeia/Eurostat, o percentual de pessoas que trabalhavam em casa era de apenas 5,4% nos países da União

Europeia, e de 4,9% no Brasil, de acordo com dados da Pesquisa Nacional de Amostra por Domicílio/PNAD (IBGE, 2019).

O gráfico abaixo mostra projeções na alteração desses indicadores com a pandemia do Covid-19 (Gráfico 1).

Gráfico 1: Trabalho de casa durante a pandemia – Brasil, Chile e União Europeia.



Fonte: PNAD Covid, Estudio Longitudinal EMPLEO-COVID 19 (Chile) e EUROFOUND (União Europeia).

De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2019), o percentual de pessoas que atuam em teletrabalho no Brasil passava, em 2019, de 7 milhões de trabalhadores.

Ainda sobre o teletrabalho, pesquisa sobre a qualificação profissional, elaborada pelo IBGE (2019), aponta que a maior parte daqueles que atuam nessa modalidade de trabalho possui pós-graduação ou pelo menos graduação, dados que podem ser verificados no perfil dos profissionais entrevistados em nossa pesquisa.

De acordo com Klein e Mascarenhas (2016), ao flexibilizar a jornada de trabalho os profissionais percebem uma carga envolvendo questões como motivação, o que pode ser notado quando o colaborador relaciona a atividade de teletrabalho com melhores condições para

realizar o trabalho e outros fatores como maior autonomia, reconhecimento pelas atividades realizadas e muito mais responsabilidade.

Ainda sobre teletrabalho, para Aiello (2014), essa modalidade tem sido vista como uma prática necessária nas organizações e que precisará ser desenvolvida pelas empresas independente da área de atuação delas:

Em tempos de ampla mobilidade, hiperconexão e inovações que transformam rápida e radicalmente a sociedade, o trabalho remoto vai se tornando prática que, cedo ou tarde, bate às portas de organizações de todos os matizes, e não apenas das que trazem a tecnologia no DNA. Bem desenvolvida e assimilada em algumas empresas, a jornada à distância ainda é tabu para outras, mas já cumpre processo evolutivo capaz de servir de eficiente *benchmarking* para o mercado (AIELLO, 2014, p. 98).

O primeiro desafio do home office, está relacionado as lideranças que terão que reaprender a gerir a força de trabalho nesse contexto, criando engajamento, motivação e acompanhando o trabalho que está sendo executado de forma dispersa (GRANATO, 2020).

Trabalhando no modo presencial, o líder está próximo, acompanha as atividades, verifica a necessidade da equipe, dá apoio e suporte e consegue resolver os problemas de forma mais rápida.

Por outro lado, no home office existe a barreira do distanciamento, nesse caso ou uso de ferramentas visando encurtar as distâncias é essencial. Nessa missão o gestor passa a ter papel fundamental na busca de encurtar as distâncias existentes.

1.4 Gestão remota

No contexto atual, dada a extensão e profundidade das transformações em curso, as lideranças sentem como nunca, necessidade de se alterar as formas de liderar pessoas, especialmente face aos modelos de gestão a distância. Elas precisam estar aptas a acompanhar as mudanças e as tendências do mercado, devido ao papel que exercem nas empresas, essa atividade requer novas habilidades que vêm sendo cada vez mais requisitadas pelas organizações.

Estudos mais sistemáticos sobre a liderança apontam como característica central dos líderes a capacidade de influenciar pessoas na direção de um propósito comum. Propiciar

direção a pessoas que fazem parte de equipes, que compõem times de projetos, grupos de apoio comunitário e equipes de grandes corporações empresariais (NORTHHOUSE, 2004). Ainda segundo Northouse (2004), a liderança pode ser definida como um processo que visa a influência em um grupo de pessoas com o intuito de propor, definir e alcançar metas estabelecidas pelas organizações.

Nessa direção, Bennis (2004) conceitua a liderança como:

A liderança sempre existiu e ao defini-la verifica-se que está ligada a um fenômeno grupal, consiste em uma influência exercida intencionalmente por parte do indivíduo que lidera sobre as outras pessoas. O processo de liderança tem mão-dupla. Não abrange apenas o cargo do líder, necessita da cooperação das pessoas, e o objetivo final só se concretizará se as ações pretendidas pelo líder forem assimiladas e correspondidas pelos subordinados (BENNIS, 2004, p. 29).

Samartinho (2013), por sua vez, aborda como imprescindível à formação de pessoas, a comunicação e a construção de relações de confiança. Daí, destaca a relevância da proximidade com o líder, do sentir sua presença nos ambientes que trabalham, para que desta forma possam se sentir motivados e inspirados por esta liderança.

Já Carbone (2006) aporta o entendimento de que a competência não pode ser vista apenas como a combinação das competências e habilidades que uma pessoa precisa ter para desempenhar tarefas, na realidade tem total dependência com assuntos que são resolvidos em situações específicas no âmbito profissional, muitas vezes o líder precisa agir de forma diferente em situações diferentes, dessa forma o CHA – Conhecimento, Habilidades, Atitudes – passam a ter uma importância específica quando se trata de atingir objetivos estratégicos da empresa.

Zaccaro e Bader (2003), por seu turno, em estudos relacionados com gestão remota, percebe-se que o gestor se preocupa com temas diversos e relacionados ao aumento da capilaridade das empresas, dispersões geográficas, clientes e fornecedores em locais distintos, trabalhando em lugares distantes dos gestores. Outro ponto é o grande avanço da tecnologia, esse ponto passa a facilitar as interlocuções que são necessárias para atender as demandas de funcionários, clientes, fornecedores, empresas e demais pessoas quando essas se encontram dispersas geograficamente.

Zaccaro e Bader (2003) destacam ainda a expansão de modelos de gestão centrados no uso da tecnologia e como o aumento da tecnologia pode ajudar a enfrentar esse novo cenário

existente em grandes empresas, a liderança remota nos próximos anos pode ser cada vez mais necessária, fazendo parte da rotina de diversos gestores, e precisa haver uma preparação e desenvolvimento das pessoas para lidar com essa mudança de comportamento organizacional.

Ao gestor remoto requer-se, ademais, a capacidade de mobilizar competências específicas para lidar com o time, podendo destacar: a comunicação clara e eficaz para criar base de confiança quando em momentos de conversas presenciais, ter domínio e utilizar a seu favor dispositivos tecnológicos para que possa manter contato com a equipe mesmo quando estiver distante. A confiança nesse sentido tem um importante papel na relação entre o gestor e o time. Afinal, o acompanhamento da equipe passa a ser mais remoto, sendo a avaliação de desempenho final das atividades e projetos propostos a forma mais utilizada para mensurar o resultado das equipes (MARGARET, 2013).

Caruso (2007), destaca também que um líder emocionalmente inteligente possui uma conexão com tudo ao seu redor, e utiliza a seu favor várias habilidades tais como: (a) identificar como ele, profissionais e parceiros estão se sentindo; (b) utilizar os sentimentos para inspirar as pessoas que estão ao seu lado realizando projetos; (c) entender como as pessoas podem ser influenciadas de forma positiva dependendo da capacidade em promover sentimentos de abertura e confiança; (d) conhecer os próprios sentimentos para conseguir atuar de forma aberta e justa para que as suas decisões sejam as melhores possíveis para as pessoas e para organização.

Perin (1998) tece contribuições relevantes sobre teletrabalho e *home office* quando afirma que este provoca mudanças relevantes no contrato psicológico que o indivíduo possui com a organização, provocando alterações nas relações familiares e com a comunidade. Rousseau (1995) conceitua contrato psicológico como o conjunto de crenças individuais, que podem ser alimentadas com a existência de promessas reais ou suposições acerca da relação estabelecida entre organização e colaborador, no que diz respeito aos direitos e deveres nessa relação.

Tal conjunto de considerações estabelecem e ampliam as percepções de natureza subjetiva que podem provocar uma série de sentimentos ligados a frustração, expectativas, provocando em muitos casos a falência da relação existente entre empresa e colaborador. Isso tudo exige que as relações sejam transparentes a fim de que todos possam saber os direitos e deveres existentes no contrato de trabalho. Quando se considera o teletrabalho, as preocupações com este tema se intensificam. De acordo com Perin (1998), várias mudanças são estabelecidas

no contrato de trabalho, na atuação do indivíduo, acarretando muitas vezes um distanciamento na relação entre empresa e indivíduo, independente do cargo que ocupam.

Nessa mesma direção Golden (2007), afirma que a preocupação na relação de trabalho não deve ser foco apenas dos profissionais que atuam em teletrabalho, mas de todos no contexto organizacional. Observa ainda que o teletrabalho pode acarretar um problema para a organização quando existe grupos distintos, os que fazem e os que não fazem o teletrabalho. O grupo que continua tendo que ir presencialmente ao escritório ou ponto de atendimento pode ter um nível de insatisfação por atuar de forma diferente dos demais. Algumas razões para este sentimento podem ser destacadas como: aumento de trabalho, falta de interação com o grupo de profissionais que não estão atuando presencialmente, sentir-se injustiçado por ter uma forma de trabalho diferente dos que atuam remotamente.

Ainda segundo esse autor, quando o trabalho se realiza fora do escritório, existe uma grande variação na questão de controle dos empregados, para tanto os profissionais que atuam desta forma precisam ter claro além das questões de autonomia uma visão clara de autocontrole e autodisciplina. Percebe-se então neste grupo uma grande capacidade de se responsabilizar pelo trabalho e um zelo profundo com questões como: responsabilidades com a função, reputação profissional, controle da própria produtividade, isso muito menos atrelado ao tempo que passam exercendo a função e mais do comprometimento que este colaborador passa a exercer na relação empresa/indivíduo (LEMOS, 2006).

1.5 Competências do gestor remoto

Avolio e Dodge (2001) ao proporem o conceito de liderança à distância apontam como ponto fundamental o processo de influência social que a tecnologia oferece quando pensamos em alterações de sentimentos, pensamentos, atitudes e também podem interferir no tipo de entrega, engajamento e desempenho que os profissionais possuem afetando inclusive o ambiente organizacional de forma mais complexa. Quando pensam em liderança remota entendem ser a tecnologia uma grande participante do relacionamento gestor e colaborador, sendo assim a influência da tecnologia afeta diretamente na atuação dos indivíduos.

Já Barbosa (2019) e Paradella (2001) salientam como principais desafios para liderança a distância, o controle de resultados sem o estar fisicamente presente com os liderados, sem os encontros presenciais, sendo assim existe a necessidade de conversas mais claras,

alinhamentos individuais sobre o resultado esperado, o colaborador precisa se sentir participante do processo, perceber valor na busca pelo resultado e que exista uma relação de ganha/ganha. Sempre que possível entende-se como necessário as reuniões presenciais mesmo que de forma mais eventual e com menor frequência, mas manter o contato com as pessoas para intensificar a relação de confiança entre líder e equipe.

Substituir os encontros presenciais por totalmente remoto pode interferir na proximidade entre gestor e equipe, difícil manter a conexão e a empatia sem perceber alguns sinais de que no virtual fica mais difícil de ser identificado. Com todas essas mudanças causadas pelo trabalho remoto, os gestores precisarão pensar em formas criativas de desenvolvimento de profissionais, criar modelo de execução para os processos de forma a manter padrões de atendimento e alcance de metas, isso tudo mediante conversas abertas onde gestores e profissionais possam compartilhar as suas necessidades, os seus objetivos, os sentimentos de forma verdadeira, para que exista uma maior confiança no processo tendo em vista toda adaptação que a gestão a distância necessita.

De acordo com Gauthier e Dorin (1996), as competências requeridas a candidatos a teletrabalho envolvem atributos como confiança, autodisciplina, organização de tempo, cuidados com o ambiente em que se realiza o *home office*, dentre outras, conforme descrito no Quadro 1.

Quadro 1: Critérios de Seleção para Candidatos ao Teletrabalho.

CARACTERÍSTICAS PESSOAIS	ATITUDES E APTIDÕES DO TELETRABALHO	AMBIENTE PESSOAL
<ul style="list-style-type: none"> • Flexível; • Confiável; • Capacidade de adaptação; • Autodisciplinado; • Confiante; • Bom senso; • Independente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capaz de trabalhar sem supervisão e sem pressão hierárquica para o escritório; • Boa aptidão para a comunicação; • Bem organizado; • Boa gestão do tempo; • Eficácia para solucionar problemas; • Autonomia; • Saber trabalhar em equipe; • Experiência no trabalho; • Vários anos de experiência na organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Espaço na residência; • Cuidados convenientes para as crianças e pessoas idosas; • Possuir amigos fora do trabalho; • Família solidária; • Desejo e razão para iniciar o teletrabalho.

Fonte: Gauthier e Dorin, 1996.

Além dessas características descritas acima constata-se na literatura necessidade constante de profissionais que atuam com teletrabalho em ter maior empoderamento, autonomia para resolver as demandas que surgirem em suas atividades diárias sem que seja necessário reportar para os superiores casos de pouca complexidade, corroborando essa necessidade abaixo relato de Cascio:

A nova realidade dos negócios, juntamente com as demandas da parte dos trabalhadores por mais flexibilidade e *empowerment*, sugere que os locais de trabalho virtuais vieram para ficar. Somente o uso de novas tecnologias e dispositivos permite vantagem competitiva. Perceber e aproveitar a vantagem competitiva exige gestão efetiva juntamente como novas maneiras de fazer negócio. As organizações em que os arranjos de trabalho virtuais prosperarem serão mais achatadas do que são hoje. Os trabalhadores do conhecimento dentro desses ambientes terão mais autonomia e responsabilidade do que nas organizações tradicionais, mas as linhas de autoridade, os papéis e responsabilidades ainda precisarão ser definidos claramente. Novas formas de comunicação e interação entre trabalhadores em ambientes virtuais terão que ser desenvolvidos e implementados, mas os contatos face-a-face permanecerão ingredientes fundamentais dos locais de trabalho de sucesso. Será dada grande ênfase ao estabelecimento e manutenção de dispositivos técnicos consideradas o sangue dos trabalhadores nos ambientes virtuais. Para operarem efetivamente nesses ambientes, trabalhadores e gerentes precisarão de treinamento contínuo nas novas dispositivos e nos novos processos (CASCIO, 2000, p. 89).

Finalmente, sobre competências do gestor remoto, considerações significativas são indicadas por Trope (1999, p. 51):

A gerência à distância envolve maiores cuidados do que a gerência tradicional, principalmente no que diz respeito a um planejamento cuidadoso e ao desenvolvimento de padrões de comunicação. Estes gerentes também devem tornar suas instruções as mais claras possíveis e tentar antecipar o maior número possível de problemas a fim de evitar contatos adicionais em caso de dificuldades do teletrabalhador. Mais do que nunca se torna necessário transformar o gerente de um controlador em um animador. Seu estilo de gestão deve estar mais próximo da administração de resultados do que os métodos e meios que foram utilizados para a obtenção dos objetivos desejados.

Filho (2018) relata que atuar a distância exige que os gestores criem métodos diferentes dos utilizados tradicionalmente, faz-se necessário uma nova maneira de gerir pessoas, um maior envolvimento em questões ligadas ao desempenho individual do colaborador, que leve ao aumento de confiança entre gerência e subordinados, que aproxime as pessoas mesmo que de modo virtual e dessa forma consiga minimizar os impactos negativos que podem vir a surgir pelo fato de estarem longe fisicamente.

Diante do contexto apresentado percebemos como sendo de grande relevância estabelecer uma comunicação clara e eficaz, manter a proximidade entre Gestores e equipes, além de capacitar as equipes para lidar com tomada de decisão, autonomia e resolutividade de forma mais independente.

2 METODOLOGIA

Em termos metodológicos, a pesquisa que subsidia os resultados deste estudo pode ser caracterizada como uma pesquisa de campo, de abordagem qualitativa (GIL, 2008; CRESWELL, 2007), desenvolvida por meio de estudo de caso único (YIN, 2001), envolvendo a realização de entrevistas semiestruturadas e em profundidade junto a gerentes regionais que atuam sob o modelo de gestão à distância e suas equipes na instituição financeira investigada.

Seguindo a tipologia de pesquisa proposta por Gil (2008), o método utilizado é o indutivo, por meio do qual os significados emergem à medida que os dados são coletados em campo, somadas às percepções e experiências do pesquisador e aos marcos teóricos delineados.

Quanto aos fins, a pesquisa se caracteriza como descritiva. Isto, na medida em que apresenta como principal objetivo a descrição de uma situação ou fenômeno específicos, com destaque para a análise de suas características em um determinado grupo, levantamento de opiniões, atitudes ou crenças, tendo como consequência proporcionar novas perspectivas do problema (GIL, 2018).

Já em relação aos meios, além de entrevistas semiestruturadas e em profundidade, o estudo compreende pesquisa documental e observação direta do tipo não-participante. A pesquisa documental segundo Gil (2008) compreende materiais que não receberam tratamento analítico ou que podem ser alterados conforme temas alvo da pesquisa. Desse modo, diferencia-se da pesquisa bibliográfica que, conforme afirma Vergara (2005), centra-se em material publicado e disponível ao público em geral, como livros, e periódicos científicos.

No que tange, por sua vez, ao planejamento e desenvolvimento, a pesquisa orienta-se segundo as etapas conforme circunscritas 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 da pesquisa compreendem Gerentes Regionais que atuam sob o modelo de gestão à distância em diversos Estados do Brasil e os profissionais integrantes de suas equipes. O Quadro 2 apresenta caracterização dos sujeitos pesquisados.

Quadro 2: Perfil dos entrevistados.

Identificação	Estado	Sexo	Idade	Escolaridade	Gestor
E1	SP	MASC	40	Pós Graduação	SIM
E2	PR	FEM	35	Pós Graduação	SIM
E3	PR	MASC	38	Graduação	NÃO
E4	SP	FEM	40	Pós Graduação	SIM
E5	SP	FEM	35	Pós Graduação	SIM
E6	SP	FEM	32	Graduação	NÃO
E7	SP	MASC	46	Pós Graduação	SIM
E8	SP	FEM	35	Pós Graduação	SIM
E9	SP	MASC	30	Graduação	NÃO
E10	SP	FEM	34	MBA	SIM
E11	SP	FEM	38	Pós Graduação	SIM
E12	SP	FEM	30	Pós Graduação	NÃO

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Quanto à estratégia de coleta de dados, o conjunto das entrevistas foi conduzida de forma remota (via telefone ou Zoom). Vale destacar, previamente à coleta de dados, a obtenção de autorizações formais, tanto da diretoria de recursos humanos da instituição, quanto dos pesquisados, conforme normas internas vigentes na instituição.

Realizadas as entrevistas, tendo por base roteiro (Apêndice A), elaborado com base no referencial teórico desenvolvido para este estudo, os depoimentos foram gravados e, posteriormente, transcritos em Word. Como resultado, cerca de 12 horas de gravação produziram cerca de 40 laudas de relatos, os quais foram, então, submetidos a análise de conteúdo por categoria, conforme procedimentos estabelecidos por Bardin (2011).

Segundo essa autora, a técnica de análise de conteúdo categorial tem como foco a sistematização, interpretação e descrição do conteúdo dos relatos coletados, com objetivo de entender o discurso, aprofundar em suas características e extrair os detalhes mais importantes. Busca, desse modo, identificar no processo pontos comuns e pontos de divergência em relação aos constructos de interesse do estudo.

Para pré análise utilizamos além das entrevistas, o referencial teórico, a estruturação dos dados, transcrição e leitura do material, organização e planejamento. Posteriormente toda transcrição foi classificada em temas e separados por entrevistado, utilizado quadros para

explicitar com mais detalhes o assunto e a fala individual de alguns entrevistados. Na fase final coube a interpretação e a avaliação dos resultados encontrados, a observação detalhada de cada entrevista, análise destacando as semelhanças e diferenças entre as falas (SILVA; FOSSÁ, 2015).

Detalhamos a entrevista por partes para melhor entendimento do processo análise e tratamento dos dados. Primeira parte: apresentação da pesquisadora, qual seria o foco da entrevista e para que seria utilizada, inclusive salientando que seria utilizada numa dissertação de mestrado, que a participação das pessoas era de suma importância para termos um estudo detalhado sobre a gestão a distância e seus impactos nas equipes, tendo como cenário uma grande empresa do setor de serviços. Falamos também que não seria divulgado na pesquisa dados pessoais dos entrevistados, nem localidade e nenhuma informação que pudesse exercer qualquer constrangimento ao entrevistado. Tudo foi feito de forma muito natural, estabelecendo uma relação de confiança e um ambiente aberto para que o entrevistado/entrevistada tivesse possibilidade de externar o seu real sentimento em relação ao tema trabalho remoto. Conforme orienta GOLDENBERG (1997), não houve interferência da entrevistadora no decorrer das respostas.

Na segunda etapa, as questões foram divididas em temas para que houvesse uma maior facilidade em decorrer os assuntos pertinentes a gestão a distância, impactos, vantagens e desvantagens, relacionamento interpessoal e outras questões foram abordadas de forma leve e cordial. Por último e, não menos importante, tratamos de temas como importância da presença física do gestor no momento futuro, qual a importância para o relacionamento com a equipe, qual impacto dessa presença no resultado de negócios, na qualidade do atendimento, na visão de celebração dos times. Também pudemos aprofundar as habilidades e conhecimentos necessários a este novo perfil de liderança, tão atual e ao mesmo tempo cheio de desafios. Após essas últimas perguntas nos despedimos dos/as entrevistados/as com um agradecimento sincero pela contribuição com a pesquisa, esclarecemos dúvidas que existiram e nos colocamos a disposição caso tivessem algum interesse futuro pelo tema.

Durante a etapa das entrevistas alguns fatos chamaram a atenção: 1. Todos os entrevistados possuem no mínimo nível superior completo, alguns possuem pós graduação ou MBA; 2. A diversificação de gênero entre os entrevistados; 3. A predominância de entrevistados na faixa etária entre 30 e 46 anos; 4. A pouca experiência na atuação 100% remota.

Finalmente, vale registrar que o tempo para realização das entrevistas variaram entre 45 minutos as mais longas e 23 minutos a mais rápida. Os profissionais tinham ciência da gravação das entrevistas e que os dados colhidos seriam utilizados mesmo que sem identificação para embasar este estudo.

3 O CASO ESTUDADO

A pesquisa teve como objeto de investigação a liderança exercida por Gerentes Regionais, os impactos em suas equipes no que se refere as rotinas ligadas ao teletrabalho, verificada em uma grande empresa do setor de serviços, mais precisamente uma instituição financeira. Trata-se de um grande Banco Brasileiro com abrangência em todo território nacional e bastante relevância, com quase 100 anos de existência e mais de 3000 postos de atendimento em diversos Estados e gestão de carteira de mais de 70 milhões de clientes. Entre os anos de 1990 e 2002 essa instituição após ter realizado fusões iniciou o processo de aquisições de mais de 10 outras instituições financeiras, posteriormente realizou a maior fusão do sistema financeiro nacional se tornando uma das maiores empresas do mundo, sendo consecutivamente a marca mais valiosa do Brasil.

A empresa se divide em vários segmentos: (i) Varejo; (ii) Atacado; (iii) Mercado e Corporação. Através desses segmentos oferece aos clientes uma rede ampla de atendimento e de prestação de serviços. Com todos esses segmentos a empresa oferece uma grande rede de atendimento, serviços diversificados e atrelados ao perfil desses clientes que são divididos e atendidos como Pessoa Física ou como Pessoa Jurídica almejando sempre construir a melhor experiência de atendimento para esses clientes.

Elenca-se a seguir, dados da empresa que evidenciam sua dimensão e complexidade:

1. Mais de 100.000 profissionais no Brasil e no exterior;
2. Ultrapassa US\$ 80 bilhões em valor de mercado;
3. Possui mais de 4.000 pontos de atendimento no Brasil e exterior;
4. Dispõe de 48.476 caixas eletrônicos no Brasil e exterior;
5. Conta com cerca de 70 milhões de clientes;
6. É uma das maiores empresas multinacionais do sistema financeiro nacional;
7. Encontra-se diversas vezes listadas entre “As melhores empresas para trabalhar” e sendo considerada “A Melhor Empresa na Gestão de Pessoas”.

Além disso, o banco possui cerca de 100 mil funcionários, tem buscado fortemente a diversidade, possui em seu quadro mais de 60% de mulheres. Considerado como uma das melhores empresas para se trabalhar.

A pesquisa foi realizada com o intuito de investigar a gestão a distância, os impactos do teletrabalho e do *home office* no dia a dia dos gestores e das equipes. Investigamos

profissionais dos níveis: Estratégico, Tático e Operacional. As entrevistas foram realizadas de forma remota.

O Gerente Regional, perfil entrevistado nesta pesquisa possui como característica atuar com o segmento varejo, com atuação maior que 30 pontos de atendimento, com aproximadamente 30 a 40 gerentes administrativos diretos e cerca de 180 profissionais sob gestão indireta. Esse profissional está classificado como média liderança, possui uma equipe formada por pessoas com perfis diversos de idade, sexo, com predominância em formação acadêmica de nível superior. Atuam como uma ponte entre a diretoria executiva e a rede de agências, tendo como desafio atender questões que abrangem experiência do cliente, resolutividade de demandas, controle de riscos, gestão de processos e regulatório, gestão de negócios e entrega de resultados financeiros estipulados no orçamento anual.

Os gestores entrevistados no nível estratégico já atuavam com gestão a distância antes da pandemia da Covid-19 e durante este ano tiveram todas as suas atividades direcionadas para atuação a distância, atuando também em *home office*. Para alcançar esta pesquisa forma entrevistados profissionais do nível tático e operacional a fim de identificar questões como proximidade, impacto no relacionamento e no resultado dessas equipes. Verificamos ainda o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, relação com a família, vantagens e desvantagens do trabalho a distância.

Ao longo da pesquisa encontramos vários desafios descritos, principalmente na rápida atuação da empresa para conseguir equipar os profissionais com notebooks e equipamentos necessários para que o atendimento remoto de fato acontecesse a clientes e a profissionais. Houve uma grande necessidade de apoio tecnológico, alguns profissionais relataram que pela quantidade de pessoas que passaram a trabalhar em *home office* a empresa teve vários problemas de logística que pode ser sentido principalmente pelos funcionários entrevistados que não atuavam a distância e que precisaram atuar pelo cenário de pandemia. Os Gerentes Regionais também descreveram ter maior dificuldade para administrar o tempo e para equilibrar rotina de trabalho com vida pessoal, pois as demandas de trabalho e os horários de atuação ficaram ainda mais intensos.

A empresa em questão possui um programa de incentivos para resultados, onde cada gestor e colaborador possui uma avaliação de resultado coletiva e outra individual, sendo assim outro ponto verificado nas entrevistas foi a mudança de rotina de capacitação, desenvolvimento

e acompanhamento dos profissionais. Até que ponto estar distante fisicamente trouxe impacto para o engajamento da equipe e o quanto a falta de engajamento afetou a performance das equipes?

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DE DADOS

Os dados achados nas pesquisas serão apresentados neste capítulo de forma aprofundada, o que dará acesso de forma mais detalhada aos principais temas encontrados na pesquisa, vale ressaltar que esses temas foram os principais tópicos que emergiram da pesquisa na contextualização da vivência dos gestores e colaboradores que foram ouvidos durante a realização das entrevistas. Utilizamos um roteiro de entrevistas que serviu como base para conversa inicial, os gestores e equipes ficaram à vontade para trazer temas relacionados a vivência do gestor a distância e forma de atuação com as equipes, os dados apresentados a seguir são os temas que foram trazidos de forma mais contundente pelos entrevistados. Citamos como achados mais relevantes: atuação gerencial, instrumentos e práticas de gestão, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, processos internos, relação interpessoal, engajamento no e com o trabalho, desempenho, competências e gestão presencial.

4.1 Atuação gerencial

A partir do conjunto dos relatos obtidos é possível constatar que a maior parte dos entrevistados relatam ganhos com a experiência de gestão a distância e da atuação em *home office*, entendem que o processo requer maior amadurecimento do colaborador, pois atuam com bastante autonomia e, por isso, precisam de maior organização para atingir os objetivos propostos na agenda.

Golden e Veiga (2005) citam que quando os teletrabalhadores lidam com suas tarefas com autonomia sentem-se muito mais satisfeitos para realizá-las.

Manter a interação e relacionamento com o time são preocupações relatadas em todos os participantes, os que atuam com gestão e os que são liderados, aspectos como proximidade e retorno as demandas tiveram destaques. Acompanhar as equipes realizando visitas virtuais, encontros individuais e realização de feedback têm sido situações cada vez mais frequentes desde o momento que começaram a atuar totalmente de forma remota. Situação que pode ser verificada no relato de um dos entrevistados:

Tenho me surpreendido com o processo, achei que teria mais dificuldade em me fazer presente pela distância física dos meus colaboradores, entretanto temos conseguido manter o relacionamento e a frequência de contatos até mais vezes de forma virtual (Entrevistado 1, Gestor).

Com relação as tarefas da empresa, sentem-se com mais demandas, pois além do acompanhamento da equipe tem outros projetos com parceiros de áreas que precisam ser realizadas e adequar todos esses compromissos ao horário de trabalho de 8 horas tem sido um ponto de atenção.

O Quadro 3 sintetiza os principais achados relativos à categoria descrita neste subtópico, relato trazido pelos entrevistados.

Quadro 3: Modelo de gestão.

CATEGORIA	DEFINIÇÃO	GESTOR	EQUIPE
Atuação gerencial	Refere-se a realização das atividades do gestor e o impacto com as equipes	<p>“Tenho realizado visitas virtuais para falar com toda equipe, consigo acompanhar a performance e as necessidades da equipe” (Relato, Gestor E1).</p> <p>“Meu maior desafio foi romper as barreiras impostas pelo virtual, o excesso das reuniões também trouxe um grande impacto para minha gestão, estava distante do meu time, então numa conversa franca com eles percebi que precisa criar uma agenda de prioridades e de fato manter a disponibilidade para eles” (Relato, Gestor E10).</p>	<p>“Muito importante a interação com meu gestor e com diversas áreas, apesar da distância a tecnologia tem ajudado nesse contato” (Relato, Membro de equipe E3).</p> <p>“No início tive uma grande preocupação se o meu gestor ficaria ausente, mas hoje temos até nos falado mais pela facilidade das reuniões virtuais” (Relato, Membro de equipe E6).</p> <p>“Acho que até aproximou mais o meu gestor, antes ele visitava a cada 2 meses e hoje falamos muito mais de forma virtual, mesmo o superintendente estamos muito mais próximos” (Relato, Membro de equipe E8).</p> <p>“Tenho uma proximidade muito legal com meu regional, ele sempre faz reuniões apenas com os agentes, sempre que preciso falar com ele consigo um espaço na agenda para ter conversas individuais sobre carreira” (Relato, Membro de equipe E9).</p>

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

4.2 Processos internos

Antes da pandemia da Covid-19 apesar de já atuar com gestão a distância todos os Gerentes Regionais desta empresa passaram a atuar de forma 100% remota, atuando em *home office*.

Alterar o planejamento e a atuação diária fez com que muitos tivessem dificuldades para verificar adequação das equipes a processos de segurança, obrigatório legal, e o cumprimento de normas.

No início da pandemia vários processos para atendimento ao obrigatório legal tiveram que ser executados pelas equipes, um dos maiores desafios nesse momento foi não poder estar presente acompanhando o processo de instalação dos equipamentos, cartazes e sinalizações.

Como atuar de forma remota e garantir que todas as agências estivessem padronizadas e que assim pudessem ser evitados acionamentos legais? Rapidamente foi criado um projeto piloto onde vários Regionais se reuniram para criar um dispositivo de visita que pudesse atender de forma remota, com questionário de perguntas e possibilidade de anexar fotos para que toda essa parte visual pudesse ser verificada.

Uma preocupação para os entrevistados era a substituição das visitas presenciais pelas visitas virtuais, mas relataram que a redução de custos foi consequência relevante e muito positiva do trabalho remoto. Por vários anos o modelo do Regional exigia que o gerente tivesse um roteiro de visitas bimestral ou no máximo trimestral a todas as agências, incluindo aqui custos com deslocamento aéreo, hospedagem, transporte local, alimentação e outros. Como podemos perceber no relato abaixo:

Atuei muito tempo numa regional dispersa geograficamente, custos altíssimos de deslocamento aéreo e mesmo de carro, com o *home office* vejo que muitas visitas podem ser realizadas de forma remota, com isso ganho muito tempo para realizar minhas atividades e a empresa reduz custo (Entrevistado 7, Gestor).

O Quadro 4 sintetiza os principais achados relativos à categoria descrita neste subtópico, relato trazido pelos entrevistados.

Quadro 4: Processos Internos.

CATEGORIA	DEFINIÇÃO	GESTOR	EQUIPE
Processos Internos	Refere-se a verificação de indicadores que podem interferir na eficiência dos processos internos.	<p>“No início das atividades de <i>home office</i> ficava preocupado em como manter a padronização das agências, se as equipes estariam capacitadas para cumprir as determinações legais, foi um exercício difícil para mim delegar tarefas” (Gestor, E2).</p> <p>“Hoje me pergunto se realmente precisava ir presencialmente nas agências, quando penso na redução de custo para a empresa com passagens áreas e hotéis vejo que vamos continuar utilizando cada vez mais os meios virtuais para contato com o colaborador” (Gestor, E1).</p>	<p>“Passei a me sentir ainda mais responsável por cuidar dos detalhes da minha agência, me dediquei mais a questões de estrutura e exigências legais porque toda semana tínhamos orientações diversas recebidas de novos decretos governamentais que estabeleciam a forma de atuação das empresas nesse momento da pandemia, foi muito gratificante quando olhamos pra trás e percebemos que deu certo” (Relato, Membro de Equipe E5).</p>

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

4.3 Instrumentos e práticas de gestão

Nesta parte da entrevista encontramos muitos relatos de gestores e de profissionais informando que o dispositivo mais utilizado para os encontros virtuais tem sido o Teams. Alguns pontos de oportunidade foram destacados como, por exemplo, a diferença de liberação de acesso para as equipes, que algumas funções não estavam disponíveis em todos os níveis o que acarretava uma menor interação entre as partes.

Outro ponto bastante discutido foi a inserção de dispositivos que ainda não estão homologadas oficialmente e que ajudariam muito na maior agilidade dos contatos com gestores, equipes e até mesmo clientes como no caso do dispositivo WhatsApp.

O teletrabalho se configura por uma gama de instrumentos que precisam ser utilizados para unir tecnologia e comunicação. Além da tradicional utilização das ligações telefônicas, muitos outros dispositivos passaram a ser amplamente utilizadas, tais como: notebook, modem, e-mail, mensagens, WhatsApp, entre outras.

Na fala dos entrevistados percebe-se a utilização de alguns dispositivos de gestão citados acima, algumas com maior frequência e verificaremos que ainda existem necessidades para ampliar o leque de dispositivos disponíveis para os empregados desta empresa. Entretanto, observa-se que o mais importante entre os entrevistados não é a ferramenta utilizada, mas a responsabilidade e compromisso do gestor e da equipe, como relatado abaixo:

Utilizo todas as ferramentas que a empresa me proporciona, mas o que acredito de verdade é que muito mais importante do que a ferramenta é a minha disponibilidade, preciso ser ágil nas respostas, a minha equipe espera isso de mim (Entrevistado 10, Gestor).

O Quadro 05 sintetiza os principais achados relativos à categoria descrita neste subtópico, relato trazido pelos entrevistados.

Quadro 5: Instrumentos e práticas de gestão.

CATEGORIA	DEFINIÇÃO	GESTOR	EQUIPE
Instrumentos e práticas de gestão	Refere-se aos dispositivos mais utilizados para teletrabalho, vantagens do teletrabalho.	<p>“Acho o dispositivo Teams fantástico, veio para ficar” (Relato Gestor, E7).</p> <p>“Apesar de utilizar o dispositivo Teams entendo que deveria estar disponível em todos os níveis, utilização de um dispositivo semelhante ao Mensage seria interessante para contatos rápidos” (Relato, Gestor E4).</p>	<p>“O Teams nos deixa mais próximo do gestor, muito melhor do que falar ao telefone” (Relato, Membro de Equipe E2).</p> <p>“Meu gestor utiliza muito e-mail com a equipe para fazer campanhas e acompanhamentos e utiliza o Teams pra fazer reunião pelo menos uma vez por mês com todos da equipe” (Relato, Membro de equipe E9).</p> <p>“Eu gosto muito do Teams para comunicação interna, mas para utilizar com o cliente seria muito bom um dispositivo mais rápido, muitas vezes não conseguimos encontrar o cliente por telefone, se o WhatsApp se fosse homologado pela empresa teríamos mais facilidade para trabalhar” (Relato, Membro de equipe E8).</p>

Fonte: Dados em pesquisa, 2020.

4.4 Relações Interpessoais

Nas entrevistas realizadas percebemos situações bastante similares entre gestores e equipes, de um modo geral todos relataram que a gestão a distância nesses tempos de pandemia trouxe mais proximidade, pois conseguiram utilizar os dispositivos virtuais para realizar encontros individuais e reuniões em grupo.

Segundo Franco Filho (1998), entendemos que o teletrabalho pode ser visto de diversas formas, em sua maioria das vezes melhorando a vida dos empregados e o seu relacionamento interpessoal, para tanto citamos: (i) a luta contra o desemprego, com o surgimento de novos postos de trabalho; (ii) novas formas de atividade, utilizando muitas vezes a inovação e outras atividades de trabalho surgindo; (iii) maior rapidez nas atividades e informações; (iv) redução ou eliminação do tempo gasto com deslocamento quando os trabalhadores estão atuando em *home office*, reduzindo trânsito, poluição do ambiente, redução de custo; (v) amplia os níveis de relacionamento do trabalhador e seus familiares pois conseguem na maioria das vezes acompanhar mais de perto a rotina deles.

Quando se fala em relações interpessoais uma contribuição de estudo sobre a importância da confiança que precisa ser estabelecida encontra-se em Wolff (2000, p. 2), ele descreve as vantagens obtidas quando consegue ser criado um ambiente de relacionamento pautado pela confiança entre líder e liderado.

Abaixo relato sobre confiança e proximidade encontrados na fala de membros das equipes:

Quando precisei me ausentar da agência para trabalhar em *home office* minha equipe sentiu muito a minha ausência, eles ficaram mais inseguros no começo, mas com o tempo consegui fazer com que eles acreditassem que ia dar certo, que eles precisavam confiar (Entrevistado 5, Equipe).

O Quadro 06 sintetiza os principais achados relativos à categoria descrita neste subtópico, relato trazido pelos entrevistados.

Quadro 6: Gestão do desempenho.

CATEGORIA	DEFINIÇÃO	GESTOR	EQUIPE
Relações Interpessoais	Refere-se a relação de proximidade entre gestor e colaborador na gestão a distância.	<p>“A equipe tem agido diferente depois que iniciei a atuação em <i>home office</i>, tem acionado mais para assuntos menos complexos, não sei se acham que tenho mais tempo por estar em casa” (Relato, Gestor E4).</p> <p>“Todo mês tenho uma conversa líder e liderado, visando competências técnicas e comportamentais, como ponto principal ouvir o colaborador e suas necessidades, consegui identificar situações que impactavam a produtividade e com isso ajudei o colaborador a se organizar de forma mais produtiva” (Relato, Gestor E10).</p>	<p>“Apesar da distância física meu gestor sempre se faz presente com reuniões virtuais, contatos por telefone, me sinto muito próxima e sei que posso contar com ele” (Relato, Membro de equipe E2).</p> <p>“Não tenho muito contato com meu regional, o fato de estar sem receber visitas não mudou muito, sinto que ele não me conhece” (Relato, Membro de equipe E6).</p> <p>“Achei que seria muito difícil ter contato com meu regional depois que as visitas pararam, hoje vejo de forma positiva, sei que posso acioná-lo quando precisar” (Relato, Membro da equipe E9).</p>

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

4.5 Equilíbrio entre vida pessoal e profissional

Os gestores entrevistados e que estão atuando em *home office* trazem como maior ganho o acompanhamento dos filhos, a presença familiar, a redução de tempo gasto com deslocamentos para o local de trabalho, apesar dessas vantagens também descrevem como grande desafio a administração do tempo. Pontos que mais apareceram como desafios foram: conciliar as tarefas domésticas, educação e acompanhamento dos filhos com as demandas do trabalho e o acúmulo de reuniões durante o dia algumas vezes ultrapassando a jornada de trabalho. Como percebemos no relato de um dos entrevistados:

Não tenho tempo para cuidar de mim, engordei muito nesse período em *home office*, tenho que cuidar do meu filho, não dá tempo de fazer a comida então estou pedindo comida todo dia de fora, ele me para no meio da reunião pra me pedir comida e acaba comendo biscoito (Entrevistado 4, Gestor).

Percebemos nos relatos trazidos que a partir do momento que o profissional começa a atuar em casa alguns limites precisam ser combinados para que as tarefas do trabalho não sejam interrompidas, apesar dos desafios principalmente para quem tem filhos pequenos os entrevistados afirmaram conseguir conciliar mesmo que no início tenham tido mais dificuldade.

Alice Monteiro de Barros (2010) em suas análises destaca o teletrabalho como modalidade especial de trabalho a distância. A autora entende que esta modalidade se apresenta como um novo tipo de trabalho descentralizado, podendo ser muitas vezes realizado na residência do trabalhador, em seu domicílio ou em quaisquer outros locais fora do estabelecimento empresarial, tendo contato direto com a empresa mesmo que em outro local por vezes de uso público.

Barros e Silva (2010) corroboram diversos relatos obtidos ao afirmarem que trabalhar em casa pode ser desvantajoso caso o colaborador não tenha um local apropriado para o trabalho e ainda quando sofre muita interferência dos filhos e da família.

Quando se observa a melhoria na qualidade de vida, Barros e Silva (2010) destacam que esse tem sido um dos maiores argumentos que as organizações utilizam para despertar em seus funcionários o interesse e, em alguns momentos, a necessidade para a realização do teletrabalho. Entretanto na fala de um entrevistado apareceu a preocupação com a falta de interação com demais colegas e o distanciamento com a cultura da empresa:

Gosto de trabalhar em casa, mas queria ter pelo menos alguns encontros presenciais com meus pares, acho importante manter a cultura da empresa, trocar experiência, tomar um café e olhar no olho (Entrevistado 10, Gestor).

Abrão (2013) investigou em sua pesquisa a questão da qualidade de vida e a relação entre vida familiar e trabalho, e destacou a facilidade dos profissionais em não ter interferência de meio externo quando atuavam de forma remota, destacou maior concentração e aumento de produtividade, ainda foi relatado como vantagem estar mais próximo da família.

Haddon (1998), fala sobre a flexibilidade de horário quando se está atuando em teletrabalho, não pode ser considerada como liberdade para realizar as tarefas que o colaborador desejar, sendo necessário informar ao gestor. Na realidade pode-se perceber que o teletrabalho nesse caso se assemelha ao trabalho presencial e dessa forma não pode ser visto como vantajoso, pois continua com as restrições de horário mesmo estando fora do local de trabalho.

Na visão de Musson e Tietze (2004) verificamos diversos rearranjos familiares que são estabelecidos quando as atividades profissionais passam a ser realizadas dentro de casa, existe, portanto, uma intercessão casa/trabalho.

O Quadro 07 sintetiza os principais achados relativos à categoria descrita neste subtópico, relato trazido pelos entrevistados.

Quadro 7: Equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

CATEGORIA	DEFINIÇÃO	CITAÇÕES	EQUIPE
Equilíbrio entre vida pessoal e profissional	Equilíbrio entre as atividades do trabalho e sua vida pessoal (família/filhos).	<p>“Tenho conseguido acompanhar meus filhos, tenho estado perto da família com menos viagens” (Relato, Gestor E1).</p> <p>“As coisas da empresa têm que estar sempre zeradas, as minhas ficam para depois, preciso ter uma melhor gestão do tempo. As tarefas de casa, a educação dos filhos, tudo acontecendo ao mesmo tempo” (Relato, Gestor E4).</p>	<p>“O fato de estar em <i>home office</i> nesse período proporcionou acompanhar a saúde do meu pai, foi essencial para minha vida pessoal ter conseguido trabalhar em casa” (Relato, Membro de equipe E5).</p> <p>“Percebo uma imensa vantagem em não ter que me deslocar para o trabalho, tempo gasto em metrô, ônibus e engarrafamento era muito grande” (Relato, Membro de equipe E3).</p> <p>“Acho que para o meu gestor foi ótimo atuar em <i>home office</i>, acho que ele tem mais tempo para estar com a família e para resolver as nossas demandas” (Relato, Membro de equipe E6).</p>

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

4.6 Engajamento no e com o trabalho

Existe na literatura textos com referência às características necessárias para que se estabeleça um maior engajamento das equipes. Sendo confiança um tema amplamente abordado e discutido como vemos em Lencioni (2015), a ausência de proximidade entre gestores e profissionais afeta a relação de confiança, sendo este motivo um dos principais fatores para baixo engajamento e consequentemente falta de performance dos profissionais, afetando diretamente no resultado da empresa. É impossível gerir conflitos sem que líder e liderado tenham comprometimento mútuo e mais, sem que as pessoas se responsabilizem verdadeiramente pelos resultados alcançados.

No contexto da construção da equipe, confiança é a certeza, entre seus membros, de que todos tem boas intenções em relação ao grupo. Essencialmente, os colegas de equipe devem se sentir à vontade para se permitirem ser vulneráveis na frente dos outros” (LENCIONI, 2015, p. 179)

Barrick (2015) infere que quando se fala de engajamento são poucas as pesquisas no âmbito empresarial, sendo assim eles propõem a divisão do tema engajamento em vários níveis da organização, sendo mais enfático no que diz respeito ao engajamento coletivo. Eles afirmam que só existe engajamento coletivo quando encontramos esse sentimento nos indivíduos e quando esse sentimento é de fato estabelecido entre pessoas e organizações. Conceituam engajamento coletivo organizacional como um sentimento compartilhado entre os profissionais, onde estes estão envolvidos de forma física, mental e emocional. Esse engajamento amplia a criação de valor para organização, pois está diretamente ligado a questões comportamentais e motivacionais das equipes, potencializando os resultados das equipes.

No relato do entrevistado, membro da equipe, destacamos:

O meu engajamento reflete na minha equipe, meu gestor promove encontros virtuais, lança campanhas, mas o que importa mesmo para o resultado é o quanto estamos juntos no mesmo objetivo (Entrevistado 11, Equipe).

Quando se fala sobre motivação no trabalho, Klein e Mascarenhas (2016) afirmam que não se pode falar em teoria única que possa abordar a enorme gama de comportamentos existentes entre os indivíduos de uma organização. Sendo assim não consideram fácil abordar a definição conceitual de motivação no trabalho. Inferem sobre a motivação como sendo um grande direcionador para os comportamentos estabelecidos pelos profissionais, como esses

fatores estão ligados a temas sobre a natureza do trabalho e podem estar relacionadas ao ambiente, sendo este fora ou dentro da estrutura organizacional.

Na visão de alguns entrevistados vemos que ainda existe oportunidade em manter níveis altos de engajamento dos times, muito relacionado a capacidade de tomada de decisão deles, sendo relatados que times mais experientes possuem uma maior capacidade de estabelecer engajamento. Outro ponto destacado pelos entrevistados foi a questão do engajamento ser visto como algo pessoal, sendo a responsabilidade em manter esse engajamento em alta mais vinculado ao gestor direto do que as lideranças estratégicas.

O Quadro 08 sintetiza os principais achados relativos à categoria descrita neste subtópico, relato dos entrevistados.

Quadro 8: Engajamento no e com o trabalho.

CATEGORIA	DEFINIÇÃO	GESTOR	EQUIPE
Engajamento no e com o trabalho	Como tem sido visto o engajamento dos profissionais que atuam com gestão a distância.	<p>“Eles fazem o mínimo esperado, a equipe é muito júnior, tenho que repactuar prazo, pedir mais de uma vez o mesmo assunto, entendo que também está vinculado ao modelo de execução” (Relato, Gestor E10).</p> <p>“O engajamento é o principal para manter a performance, preciso salientar o papel de cada um no negócio, ter conversas francas, saber os porquês do não engajamento quando a equipe tem esse problema, verificar se é um problema da equipe ou se é individual” (Relato, Gestor E7).</p>	<p>“O engajamento tem que partir da equipe, principalmente do gestor direto (nível tático), sendo a figura do Regional um plus, mas que não está diretamente na mão dele o engajamento do time” (Relato, Membro de equipe E9).</p> <p>“Tem muitas pessoas que precisam se engajar mais, não acho que tenha relação com o fato do meu gestor está atuando a distância, falta de engajamento sempre existiu mesmo quando ele vinha presencial” (Relato, Membro da equipe E8).</p>

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

4.7 Desempenho

Os entrevistados trouxeram vários compromissos com agenda de acompanhamento de resultado, envio de relatórios, reuniões com equipe de gerentes, reuniões individuais. Na visão de profissionais e das equipes a entrega de resultado foi apresentada como uma atribuição do líder direto, mais especificamente do nível tático, cabendo ao Gerente Regional de fato realizar o planejamento, acompanhamento e direcionamento das equipes incentivando que todos tenham uma disciplina de execução. Outro ponto que foi abordado com relação a desempenho diz respeito a dicotomia entre confiança e controle, até que ponto o gestor precisa realmente verificar e controlar o que está sendo realizado pelo colaborador, nesse sentido destacamos os achados na literatura sobre o assunto, corroborando achados de autores como Zanini, Lusk e Wolf (2009).

Na visão de Zanini, Lusk e Wolf (2009) os elementos confiança e autoridade formal sempre estarão presentes nas relações entre líder e liderado, reforçam a necessidade de acompanhamento das equipes quando se fala em resultado organizacional vendo estas características como complementares.

Apesar de muitas vezes o tema necessidade de controle e relação ter sido visto de forma negativa entre os entrevistados, percebemos que em muitos relatos os acompanhamentos, a necessidade de conversas individuais e redirecionamento de rota veio na fala dos entrevistados.

Sinto que esse momento que estamos vivendo criou um sentimento de colaboração, vivemos num ambiente de muita competição, eu fiquei um bom tempo sem falar de resultado, sinto que poderia ter trazido mais com eles a questão do resultado, quando parei de acompanhar senti que eles largaram, entendo que pessoas e negócios não são discursos distintos, precisamos falar de negócios cuidando das pessoas (Entrevistado 1, Gestor).

Zanini, Lusk e Wolf (2009), destacam, ademais, dois pontos com relação a impactos de confiança: a) redução de monitoramento e controle; e b) impacto da confiança no resultado das equipes, salientando que existe melhor resultado quando as pessoas confiam umas nas outras.

O Quadro 09 sintetiza os principais achados relativos à categoria descrita neste subtópico, relato dos entrevistados.

Quadro 9: Gestão do desempenho.

CATEGORIA	DEFINIÇÃO	GESTOR	EQUIPE
Desempenho	Atingir objetivos de <i>performance</i> .	<p>“Tenho utilizado muitos dispositivos e relatórios para acompanhar e dividir a performance com a equipe, tenho feito reuniões individuais para falar apenas de performance” (Relato, Gestor E10).</p> <p>“Consigo acompanhar muito melhor o resultado da equipe atuando de forma remota, quando estava visitando presencial tinha menos tempo para analisar relatórios, sempre que necessário atuo de forma individual através de reuniões virtuais com a equipe que está com baixa performance” (Relato, Gestor E4).</p> <p>“Estabeleço um modelo para gestão de performance, utilizo alguns padrões para organizar essas questões, mantenho <i>daily</i> e várias conversas para entender o que os gerentes diretos têm realizado para manter o resultado. Trato sempre casos de baixa performance de forma individual” (Relato, Gestor E10).</p>	<p>“Meu gestor mantém envio diário de relatórios, mas acredito que o resultado está mais na mão do gerente do que do regional, tem muita abertura para falar de resultado com o regional” (Relato, Membro de equipe E2).</p> <p>“O fato do gestor e de eu não estar na agência pois estamos afastados por grupo de risco interferiu no resultado da minha equipe, o que eu faço de forma remota não conta para o resultado da agência” (Relato, Membro de equipe E6).</p>

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

4.8 Competências

Na vivência da liderança remota, do *home office*, várias características e habilidades foram citadas pelos entrevistados para a continuação e acompanhamento dos objetivos propostos pela organização, palavras como: confiança, empatia, agilidade, proximidade, modelo de execução, colaboração se destacam nas falas dos participantes,

Preciso ter disponibilidade e agilidade, eles pensam se a minha gestora não pode me visitar ela precisa estar disponível, pedi feedback a todos os meus colaboradores diretos e eles falaram que o mais importante é que tenho um rápido retorno dos e-mails e das ligações, que sempre retorno quando não posso falar na hora (Entrevistado 4, Gestor).

Trope (1999, p.78) de forma resumida traz uma visão sobre as características necessárias ao indivíduo que atua como teletrabalhador. Buscou sintetizar o que a literatura prescreve como características ideais do teletrabalhador. Infere o autor sobre características fundamentais para o teletrabalhador.

Golden e Veiga (2005) em seus estudos salientam que os teletrabalhadores se sentem mais motivados quando executam suas tarefas de forma independente, sendo responsabilidade e autonomia características bastante necessárias para quem atua de forma remota. Além das questões com empresa, ter uma relação de confiança com pares e parceiros também interfere na questão de resultado do colaborador e na execução das tarefas. Outro ponto estudado pelos autores, trabalhadores que atuam a distância tem seu nível de satisfação aumentado quando conseguem estabelecer uma relação de equilíbrio nas horas trabalhadas e nas tarefas executadas. Sendo visto como uma outra característica necessária aos teletrabalhadores, melhor organização do tempo, planejamento, controle adequado da agenda de compromissos.

O Quadro 10 sintetiza os principais achados relativos à categoria descrita neste subtópico, relato trazido pelos entrevistados.

Quadro 10: Competências e Habilidades.

CATEGORIA	DEFINIÇÃO	GESTOR	EQUIPE
Competências e Habilidades	Refere-se ao tipo de habilidade e competência necessária para o gestor que atua de forma remota.	<p>“Precisa ter modelo e disciplina em execução, principalmente quando se está em casa trabalhando em <i>home office</i>, como continuamos com uma relação de confiança estando a distância” (Relato, Gestor E10).</p> <p>“Eu vejo que as características que preciso mais são resiliência, disponibilidade e agilidade, a distância tudo parece mais urgente para os profissionais” (Relato, Gestor E4).</p> <p>“O que mais precisei durante esta fase foi ter adaptabilidade para descobrir o novo, fazer diferente, enxergar novas oportunidades, pensar fora da caixa, priorizar os contatos, ter conversas pessoais, conhecer as pessoas” (Relato Gestor, E7).</p>	<p>“Meu gestor tem que ter disciplina para gerenciar tantas pessoas a distância, ter proximidade e estar aberto a feedback” (Relato, Membro de equipe E11).</p> <p>“Meu gestor precisa ter muita empatia, prontidão e abertura com a equipe” (Relato, Membro de equipe E8).</p> <p>“Meu gestor precisa ter agilidade e conhecimento técnico” (Relato, Membro de equipe E3).</p> <p>“Acho que todo gestor que atua de forma remota precisa administrar o seu tempo, existe muita reunião e ele não pode deixar de ter tempo para falar com a equipe, estar disponível para equipe é muito importante” (Relato, Membro de equipe E9).</p>

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

4.9 Gestão Presencial

Nesse bloco de entrevistas percebemos uma grande relação entre as respostas, apesar de entenderem como um caminho sem volta a questão do trabalho remoto e o *home office*, gestores e suas equipes continuam entendendo como importante para manutenção da relação das pessoas a presença física do gestor.

Quando pensamos sobre importância da presença física do gestor no ambiente de trabalho, percebe-se que o convívio e a rotina aumentam a intimidade estabelecendo proximidade entre os indivíduos. Outro ponto é a possibilidade na correção de rotas e procedimentos que podem ser realizados de forma imediata quando o gestor está presenciando as ocorrências de forma a garantir melhores soluções para os dilemas (LEITE, 2009).

Eu acho que a presença, dar um abraço no colaborador faz toda diferença, os recados rápidos podem ser dados de forma virtual, mas ir à agência, ver as pessoas, valorizar, levar sorriso e proximidade, isso não pode acabar (Entrevistado E5, Membro de equipe).

Um ponto importante que identificamos na fala dos entrevistados diz respeito a maior necessidade da presença física dos gerentes regionais para promover além de interação com equipe de forma completa a valorização dos resultados obtidos por essas equipes, algo que é visto como muito importante pelos profissionais, ter a presença do gestor para proporcionar entrega de troféus e premiações as equipes continuam sendo vistos como importantes eventos a serem realizados de forma presencial.

Acho que são duas vertentes, na parte de negócios temos um gargalo na equipe comercial, precisamos olhar bem a performance e não sei se vale a pena continuar com a equipe toda em *home office*. Quando vejo equipe que atua em processos vejo que existe uma maior adequação. A função de Regional consigo atuar de forma remota, mas vejo que os gerentes que atendem clientes diretamente têm mais dificuldade em se manter 100% em *home office*. (Entrevistado 10, Gestor).

O Quadro 11 sintetiza os principais achados relativos à categoria descrita neste subtópico, relato trazido pelos entrevistados.

Quadro 11: Presença Física.

CATEGORIA	DEFINIÇÃO	GESTOR	EQUIPE
Gestão presencial	Refere-se a importância que gestor e equipe percebem quando da gestão de forma presencial.	<p>“Acho importante manter a visita física para ter mais proximidade com as equipes, para tratar da pauta pessoas de forma presencial” (Relato, Gestor E1).</p> <p>“Acredito numa gestão mista, entre o presencial e o virtual, tem algumas coisas que precisamos acompanhar estando mais perto” (Relato, Gestor E7).</p> <p>“Acredito que não faz sentido manter área de negócios 100% em <i>home office</i>, equipes de apoio podem trabalhar totalmente a distância, mas não acredito num modelo único para todas as pessoas e cargos (Relato, Gestor E10).</p>	<p>“Não entendo que a presença física afeta o dia da equipe, mas que manter ajuda na motivação pela importância em manter o relacionamento de proximidade” (Relato, Membro de equipe E12).</p> <p>“A liderança a distância veio para ficar, acho que seja necessário uma visita esporádica para manter relacionamento e proximidade com as equipes. Principalmente para realizar reconhecimento e desenvolvimento das equipes (Relato, Membro de equipe E3).</p>

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Trazendo uma reflexão para todos os assuntos abordados pelos entrevistados vemos uma sequência de assuntos que trazem similaridade, questões como proximidade das equipes e o impacto dessa ação no resultado proposto pela organização aparece de forma recorrente no discurso dos gestores. Percebe-se também no caso das equipes que esta proximidade é requerida para resolver questões do dia a dia e questões complexas, tendo sido a agilidade no retorno do gestor um outro ponto bastante citado entre os entrevistados. Temos diversos pontos que são

similares na percepção do grupo entrevistado, seja quando tratamos do que é importante para realização da gestão a distância ou quando tratamos dos impactos dessa gestão nas equipes.

São assuntos que podem ser aprofundados em outros estudos, mas que deixam caracterizado que muito se tem a desenvolver no relacionamento entre líder e liderado quando se trata de gestão remota, muito pontos positivos foram descritos pelos entrevistados mas existem pontos de atenção que precisam ser melhor avaliados, incluindo temas como: equilíbrio emocional dos trabalhadores em função do acúmulo de atividades virtuais, impactos na saúde mental desses colaboradores e também nas relações familiares.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi pensada com o intuito de verificar a atuação de gestores que atuam a distância e em alguns casos também utilizam do teletrabalho para efetuar a gestão de times que estão longe fisicamente e que precisam manter a performance. Utilizando-se de entrevistas é possível verificar o impacto deste modelo nas relações entre líder e liderado e outras variáveis como: impactos na qualidade de vida do colaborador, as vantagens e as desvantagens do modelo na condução da performance, relação de proximidade, dispositivos de gestão mais utilizados, influência do modelo na redução de custos das empresas.

Observando o mundo moderno vislumbramos a constante evolução tecnológica e todas as mudanças que vêm provocando na vida das pessoas e no trabalho. Percebemos a relativização das distâncias, fluxo de informações entre as pessoas cada vez mais rápido e eficaz, utilização do virtual reduzindo e muitas vezes eliminando qualquer tipo de deslocamento. Questões geográficas, limitações causadas por falta de disponibilidade de mudança de domicílio, barreiras que existiam antes por estar fisicamente em outro Estado ou até mesmo país, se tornam ineficazes e o que dizer do tempo que se torna cada vez mais rápido e curto.

Os resultados deste estudo não esclarece todas as questões do teletrabalho. Percebemos que isso ocorre principalmente, por se tratar de uma pesquisa descritiva (VERGARA, 1997) abordamos de forma mais específica alguns assuntos, o tema é novo para maioria dos entrevistados e também para a empresa, o que pode ser percebido na fala de muitos entrevistados.

O presente estudo pode ser utilizado para melhor entendimento teórico e prático a respeito da realização de teletrabalho por gestores e equipes. Através dos dados levantados na pesquisa pode-se perceber quais as características dos líderes que atuam com gestão a distância, como lidam com esse tipo de gestão, desafios, instrumentos que utilizam para comunicar e acompanhar as equipes, como influenciam pessoas, como e quais estratégias utilizam para promover o engajamento, o relacionamento interpessoal, a realização dos processos internos e por fim como fazem para manter equipes com alta performance.

Ao realizar-se durante a pandemia da Covid-19, revelou-se a impossibilidade das entrevistas serem realizadas de forma presencial, tivemos mais dificuldade em definir junto

com os entrevistados o melhor horário para realizar as entrevistas dado o acúmulo de reuniões e tarefas que passaram a se envolver após a atuação totalmente remota.

Para relatar a pesquisa e facilitar a abordagem do tema, elencamos os assuntos mais relevantes que foram encontrados, elencamos a importância para gestores e equipes e os impactos para a empresa de temas como: atuação gerencial, relação interpessoal, habilidades do gestor remoto entre outros.

Com os achados da pesquisa compreendemos que os gestores que atuam de forma remota possuem os mesmos desafios dos que atuam de forma presencial, tendo como desafios mencionados manter a equipe direcionada para alcançar os resultados propostos pela empresa, manter a proximidade da equipe e com a equipe, manter engajamento, ainda citado especificamente pelos gestores a dificuldade em conciliar o tempo para as atividades de casa e as atividades pessoais como desenvolvimento, estudo, leitura, estando em casa todo tempo conseguem se dedicar menos ao próprio desenvolvimento.

Observando os resultados encontrados nesta pesquisa destacamos como limitação encontrar Gerentes Regionais do sexo feminino que já atuassem com gestão a distância antes da pandemia do COVID -19, percebemos que a maioria das mulheres entrevistadas realizam as atividades de gerência regional próximo aos locais onde moram o que nos trouxe um dado relevante sobre a menor disponibilidade das mulheres no que diz respeito à disponibilidade para viagens. Vimos também que as mulheres entrevistadas que são casadas e possuem filhos tiveram mais dificuldade para estabelecer uma adequação para cumprir a agenda de *home office*, acompanhar as tarefas domésticas, o cuidado com os filhos e o cuidado com a própria saúde física e mental.

Diagnosticamos outros impactos descritos pelos gestores tais como: acúmulo de reuniões virtuais, intensidade da carga horária do trabalho, determinar o que é urgente e necessário, quais compromissos precisam participar mesmo recebendo convites, qual a percepção dos gestores e das equipes com relação a esses profissionais que atuam de forma remota, atuando em *home office*.

Percebe-se que a flexibilidade e organização do tempo durante a jornada de trabalho pode ser considerado um grande desafio vivenciado pelos colaboradores que atuam com gestão a distância, essas variáveis quando bem gerenciadas servem para estimular maior compromisso

e responsabilidade, afetando diretamente os objetivos traçados pela empresa com relação a resultados.

Destacamos que uma maior organização na rotina durante o trabalho em *home office* pode vir a ser o motivo para alcançar maior produtividade dos colaboradores, promover maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional e dessa forma trazer maior bem estar para essas pessoas. Por outro lado quando o colaborador não consegue estabelecer este controle da jornada e conseqüentemente não consegue estabelecer o equilíbrio existe conseqüências relatadas como alto nível de estresse, menor tempo com a família, desequilíbrio emocional, baixa produtividade e sentimento de incapacidade para cumprir as tarefas direcionadas pela empresa.

Como contribuição para a organização, o estudo permite o conhecimento do sentimento da equipe em relação as atividades relacionadas com gestão a distância, serve para verificar o nível de proximidade que gestores e equipes conseguiram manter mesmo utilizando modelo diferente do presencial, consegue identificar quais as habilidades os gestores que estão em teletrabalho precisam ter para manter o resultado da equipe de forma positiva, ainda apresenta a visão dos colaboradores (gestores e equipes) com relação a necessidade de visitas presenciais dos gestores para próximos ciclos pós pandemia.

Entendemos que este estudo é apenas uma amostra da complexidade que envolve gestão a distância, pretendemos com ele contribuir para estudos futuros sobre este tema e como sugestões para novas discussões sugerimos: a) pesquisar grupo de mulheres executivas que atuam em rotina de *home office* e adequação familiar ao fato, com possível ênfase no impacto relativo à saúde mental; b) investigar o modelo de liderança mais adequado para lidar com equipes júnior quando estão atuando de forma remota, como desenvolvê-los e mantê-los conectados com a cultura da empresa; e c) investigar as ferramentas mais adequadas para estimular a produtividade dos trabalhadores que atuam de forma remota.

REFERÊNCIAS

ABRÃO, C. **Teletrabalho**: vantagens e desvantagens na perspectiva de servidores do Instituto Serzdelo Corrêa. Brasília: Universidade de Brasília, 2013. Disponível em: <https://bdm.unb.br/bitstream/10483/5455/1/2013_ChafiaAbrao.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2020.

AIELLO, Thaís. **Longe e perto**: novas tendências e costumes rompem rigidez e ampliam espaço para teletrabalho. Exame 19 Feb. 2014: 110. Academic OneFile. Web. 14 Oct. 2014.

ÁLAMO, Óscar. Teletrabajo: Espejismo presente o realidad futura? Magazine DHIAL, n. 21, 2001. Disponível em: <www.iigov.org/dhial/?p=dh21/dhial21_05.htm>. Acesso em: 10 set. 2020.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós graduação**. São Paulo: Atlas, 1997.

ARMSTRONG, M.; BARON, A. **Performance management**: the new realities. London: Institute of Personnel and Development. 1998.

AVOLIO, B.; DODGE, J. **E-Leadership**: Implications for Theory, Research, and Practice. Minnesota: Elsevier Science, 2001.

BARBOSA, Anselmo. **Como me fazer presente quando estou ausente?** desafios do líder a distância. 2019. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/27485/DIserta%20a7%20a3o%20Anselmo%20Barbosa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 21 set. 2020.

BARBOSA, L. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**, ano 47, v. 120, n. 3, 1996. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/396#:~:text=O%20artigo%20trata%20da%20quest%C3%A3o,formais%20e%20sua%20legitimidade%20social.>>. Acesso em: 22 set. 2020.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 1 ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARRICK, R. M.; THURGOOD, G. R.; SMITH, T. A.; COURTRIGHT, S. H. (2015). **Collective organizational engagement**: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 2015. Disponível em: <<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2013.0227>>. Acesso em: 20 set. 2020.

BARROS, Alice Monteiro de. **Curso de direito do trabalho**. 5 ed. São Paulo: LTr, 2009.

BARROS, A.M; SILVA, da J.R.G. **Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office**: estudo de caso na Shell Brasil. Cadernos Ebape. BR, v. 8, n. 1, artigo 5. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=s1679-39512010000100006&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 14 jul. 2020.

BASS, B. M.; YAMMARINO, F. Congruence of self and others' leadership ratings of naval officers for understanding successful performance. **Applied Psychology: an international review**, v. 40, p. 437-454, 1991. Disponível em: <<https://iaap-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1464-0597.1991.tb01002.x>>. Acesso em: 13 jul. 2020.

BENNIS, Warren. **A essência da liderança**. 11 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

BENTLEY K.; YOONG P. Knowledge work and telework: an exploratory study. **Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy**, v.10, n. 4, p. 346-356, 2000.

BRASIL. **Decreto n. 12.551, de 15 de dezembro de 2011**. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm>. Acesso em: 25 dez. 2020.

BRASIL. **Lei n. 13.467, de 13 de julho de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis n. 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm>. Acesso em: 25 dez. 2020.

BRIK, M. S.; BRIK, A. **As 100 dicas do Home Office**: um guia básico para montar e manter seu escritório em casa. São Paulo: AB, 2011.

BULLARA, Rodolfo Furtado de Carvalho. **Estudo sobre o impacto da proficiência individual em competências gerenciais no desempenho organizacional de uma instituição financeira de grande porte**. 2017. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/19933>>. Acesso em: 23 out. 2020.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.

CARBONE, P. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CARUSO, David R.; SALOVEY, Peter. **Liderança com Inteligência Emocional**: liderando e administrando com competência e eficácia. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2007.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2009.

CASCIO, Wayne. Managing a virtual workplace. **Academy of Management Executive**, v. 14, n. 3, 2000. Disponível em: <<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/ame.2000.4468068>>. Acesso em: 21 out. 2020.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COOPER, C. L.; CARTWRIGTH, S. An overview of fatigue. In: HANCOCK, P. A.; DESMOND, P. A. **Strees, workload, and fatigue**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2001.

COOPER, C. L.; WILLIAMS, S. **Creating healthy work organizations**. Chichester, UK: John Wiley & Sons, 1994.

COSTA, I. S. A. **Poder/saber e subjetividade na construção do sentido do teletrabalho**. 2004. 124f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3273>>. Acesso em: 20 set. 2020.

COSTA, I. S. A. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. 1, p. 105-124, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122007000100007&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 23 set. 2020.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. São Paulo: Artmed, 2007.

CRUZ, Marcello Cipola. **Avaliação de um sistema de gestão de desempenho: a percepção dos funcionários do Banco Itaú**. 2008. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2364>>. Acesso em: 21 out. 2020.

FERNANDES, B. H. R. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competências**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FILHO, Jailson Correia de Melo. *Desafios da gestão de pessoas na área de home Office*. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 03, Ed. 11 Vol. 08, pp. 70-81. Novembro de 2018. ISSN: 2448-0959

FRANCO FILHO, Georgenor de Souza. **Globalização e Desemprego: mudanças nas relações de trabalho**. São Paulo: LTr, 1998.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDEN, T. D. **Co-workers who telework and the impact on those in the office: understanding the implications of virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions**. Human Relations, v. 60, n. 11, p.1641-1667, 2007. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1002.4232&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 13 jul. 2020.

GOLDEN, T. D.; VEIGA, J. F. The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: resolving inconsistent findings. **Journal of Management**, v.31, n.2, p.301-318, 2005. Disponível em: <https://www.academia.edu/28071063/The_Impact_of_Extent_of_Telecommuting_on_Job_Satisfaction_Resolving_Inconsistent_Findings>. Acesso em: 18 jul. 2020.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GRANATO, Luísa. **Estamos criando o novo normal do trabalho, diz CEO da Accenture no Brasil**. 2020. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/estamos-criando-o-novo-nomal-do-trabalho-diz-ce-da-accenture-no-brasil/>>. Acesso em: 12 set. 2020.

HADDON, L. The experience of teleworking. *In*: JACKSON, P. F.; VAN DER WIELEN, J. M. **Teleworking: international perspectives from telecommuting to the virtual organization**. London: Routledge, 1998.

HUNT, J. G. What is leadership? *In*: ANTONAKIS, J.; CIANCIOLO, A. T.; STERNBERG, R. J. **The nature of leadership**. 2004. Disponível em: <<https://digitalcommons.andrews.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1004&context=jacl>>. Acesso em: 12 set. 2020.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 1, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122016000100017&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 12 set. 2020.

KUMAR, K. **Da sociedade pós-industrial à pós-moderna**. Novas teorias sobre o mundo contemporâneo. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

LEITE, N. E. Os desafios de gerir pessoas em uma estrutura organizacional remota. **Revista de Gestão**, 2009. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/276199778_Os_desafios_de_gerir_pessoas_em_uma_strutura_organizacional_remota>. Acesso em: 20 nov. 2020.

LENCIONI, Patrick. **Os 5 desafios das equipes: Uma história sobre liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

LUNA, Roger Augusto. Home Office um novo modelo de negócio e uma alternativa para os centros urbanos. **Revista Pensar Gestão e Administração**, v. 3, n. 1, jul. 2014.

MALHOTRA, Deepak; BAZERMAN, Max. **Negotiation genius: how to overcome obstacles and achieve brilliant results at the bargaining table and beyond**. New York: Bantam DeU, 2007.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. São Paulo: Bookman, 2001.

MANN, S.; VAREY, R.; BUTTON, W. **An exploration of the emotional impact of teleworking via computer-mediated communication**. *Journal of Managerial Psychology*, v.15, n.7, 2000. Disponível em: <<https://psycnet.apa.org/record/2000-14180-003>>. Acesso em: 20 nov. 2020.

MARGARET, A. N. **Virtualness and knowledge in teams: managing the love tringle of organizations, individuals, and information technology**. 2013. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/220260244_Virtualness_and_Knowledge_in_Tea>

ms_Managing_the_Love_Triangle_of_Organizations_Individuals_and_Information_Technology>. Acesso em: 13 nov. 2020.

MELLO, A. A. **O uso do teletrabalho nas empresas de Call Center e Contact Center multiclientes atuantes no Brasil:** estudo para identificar forças propulsoras, restritivas e contribuições reconhecidas. 2011. p. 29-31, Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-16082011-154156/pt-br.php>>. Acesso em: 20 nov. 2020.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis:** a sourcebook of news methods 2nd ed. Newbury Park, CA: Sage, 1984.

MINAYO, M; DESLANDES, S; NETO, O; GOMES, R. **Pesquisa Social:** Teorias, Métodos e Criatividade. 21 ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MUSSON, Gill; TIETZE, Susanne. **Feelin' Groovy:** appropriating time in home-based telework. Culture and Organization. v. 10, 2004. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14759550412331297174>>. Acesso em: 28 nov. 2020.

NORTHOUSE, P. **Leadership:** Theory and Practice. 3 ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.

PANDEMIA altera perfil de quem trabalha em casa. **Jornal da USP.** Redação. 2020. Disponível em: <<https://jornal.usp.br/ciencias/pandemia-altera-perfil-de-quem-trabalha-em-casa/>>. Acesso em: 20 nov. 2020.

PARADELLA, T. E.; PEETERS, Sandrine M. **Trabalhar ou ficar em casa?** Perspectivas do trabalho remoto. 2001. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR41_0374.pdf>. Acesso em: 10 set. 2020.

PEREIRA, M. A. C. Gestão por competências: uma sistematização de vários estudos recentes sobre o tema no Brasil. In: **Simpósio de Engenharia de Produção.** Bauru: SIMPEP, 2005.

PERIN, C. Work, space and time on the threshold of a new century. In: JACKSON, P. F.; VAN DER WIELEN, J. M. **Teleworking:** international perspectives from telecommuting to the virtual organization. London: Routledge, 1998.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de investigação em Ciências Sociais.** 2 ed. Lisboa: Gradiva, 1998.

RESENDE, E. **Remuneração e carreira baseadas em competências e habilidades.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

ROGERS, R. W. **Realizing the promise of performance management.** Bridgeville, PA: DDI, 2004.

ROUSSEAU, D. M. **Psychological contracts in organizations**: Understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks, California: Sage, 1995.

SAMARTINHO, J. **E-liderança**: um modelo de competências e de boas práticas para os líderes de projetos em ambientes learning management system. 2013. p. 78-85. Tese (Doutorado em Gestão) – Universidade de Evora, Evora, 2013. Disponível em: <<https://silos.tips/download/e-lideranca-um-modelo-de-competencias-e-de-boas-praticas-para-os-lideres-de-proje>>. Acesso em: 10 dez. 2020.

SBRAGIA, R. **O impacto de aspectos ligados à operação de estruturas matriciais sobre o desempenho de projetos de P&D**. 1982. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1982. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/101313>>. Acesso em: 17 dez. 2020.

SENGE, P. M. **The fifth discipline**. 1990. Disponível em: <http://kmcenter.rid.go.th/kmc08/km_59/manual_59/Book6/The-Fifth-Discipline.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2020.

SILVA, A; FOSSÁ, M. Análise de conteúdo: Exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 17, n. 1, 2015. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/2113>>. Acesso em: 15 out. 2020.

TOLFO, Suzana da Rosa; PICCININI, Valmíria. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, Edição Especial 1, p.38-46, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-71822007000400007&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 13 out. 2020.

TREMBLAY, D.-G. Le télétravail: définitions et enjeux. In: TREMBLAY, D.-G. **Télétravail**: concilier performance et qualité de vie. Montréal: IQ collectif et Cefrio, 2001. Disponível em: <https://teletravail.telug.ca/telugDownload.php?file=2020/09/Teletravail_document_base.pdf>. Acesso em: 10 out. 2020.

TROPE, Alberto. **Organização virtual**: impactos do teletrabalho nas organizações. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

VALVERDE, Eduardo. **Projeto de Lei da Câmara dos Deputados n. 3.129, de 2004**. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. Disponível em: <<https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=155964>>. Acesso em: 25 dez. 2020.

VERGARA, S. C. **Relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WESTBROOK, R. Action research: a new paradigm for research in production and operations management, international. **Journal of Operation and Production Research**, v. 15, n. 12, 1995. Disponível em: <<http://www.dep.ufmg.br/old/disciplinas/epd804/artigo3.pdf>>. Acesso em: 18 dez. 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZACCARO, S. J.; BADER, P. Liderança eletrônica e os desafios das principais equipes eletrônicas: minimizar o mal e maximizar o bem. **Dinâmica Organizacional**, v. 31, 2003.

ZANINI, M.T.F.; LUSK, E.J.; WOLF, B. Confiança dentro das organizações da Nova Economia: uma análise empírica sobre as consequências da incerteza institucional. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, n. 1, 2009. Disponível em: <<https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/661>>. Acesso em: 19 nov. 2020.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Idade:

Formação:

Sexo:

Cargo que ocupa:

Exerce liderança:

- 1) Como tem sido sua experiência com gestão a distância? Antes da pandemia você já havia atuado com liderança remota e *home office*?
- 2) Qual a reação da sua equipe quando você começou a atuar a distância? Como tem sido o relacionamento com eles?
- 3) Como você tem se adaptado ao modelo? Como enxerga as vantagens e desvantagens? Quais os desafios?
- 4) Quais os instrumentos e dispositivos têm utilizado para atuar a distância? Quais considera mais adequados?
- 5) Como vem sendo demandado por sua equipe? Percebe diferença de demandas no contexto atual estando a distância?
- 6) Quais competências você entende como fundamentais para quem atua com liderança remota?
- 7) Como você tem adaptado seu dia a dia, contexto vida pessoal e profissional atuando a distância e em *home office*?
- 8) Quais as diferenças percebidas no relacionamento com sua equipe? Como tem sido o engajamento de sua equipe neste período, como tem lidado com equipes de baixa performance?

- 9) Como você tem mensurado e atuado no acompanhamento de desempenho de sua equipe?
- 10) De que forma tem buscado manter o padrão de qualidade e atendimento de sua equipe?
Houve alteração em relação a atuação no modelo presencial?
- 11) Considerando a experiência vivida no contexto de pandemia o que poderia ser incorporado à rotina futura? O que você aprendeu com o processo? A presença física continua sendo relevante?