

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DE PORTO
ALEGRE**

GESTÃO EM SAÚDE

Tamires Lopes Sampaio

**O PAPEL DO LÍDER NO TRABALHO REMOTO DURANTE O PERÍODO DA
PANDEMIA DE COVID-19**

Trabalho de Conclusão de Curso

Porto Alegre
2022

Tamires Lopes Sampaio

**O PAPEL DO LÍDER NO TRABALHO REMOTO DURANTE O PERÍODO DA
PANDEMIA DE COVID-19**

Projeto do Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido e apresentado ao Curso de Gestão em Saúde da UFCSPA, como pré-requisito para obtenção do título de Bacharel em Gestão em Saúde.

Orientador: Prof. Dr. Otávio Neves da Silva Bittencourt

Porto Alegre

2022

Catálogo na Publicação

Sampaio, Tamires Lopes

O PAPEL DO LÍDER NO TRABALHO REMOTO DURANTE O PERÍODO
DA PANDEMIA DE COVID-19 / Tamires Lopes Sampaio. -- 2022.
42 p. : il., tab. ; 30 cm.

Monografia (trabalho de conclusão de curso) --
Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto
Alegre, Curso de Gestão em Saúde, 2022.

Orientador(a): Prof. Dr. Otávio Neves da Silva
Bittencourt.

1. Liderança. 2. Trabalho Remoto. 3. Gestão de
Pessoas. I. Título.

Tamires Lopes Sampaio

**O PAPEL DO LÍDER NO TRABALHO REMOTO DURANTE O PERÍODO DA
PANDEMIA DE COVID-19**

Trabalho final apresentado para obtenção do título de Bacharel no curso de Graduação em Gestão em Saúde da Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre.

Porto Alegre, 10 de janeiro de 2023.

Prof. Dr. Otávio Neves da Silva Bittencourt
Universidade Federal de Ciências Saúde de Porto Alegre

Ex: Dr^a ABC
Universidade Federal de Ciências Saúde de Porto Alegre

Ex: Dr^a ABC
Universidade Federal de Ciências Saúde de Porto Alegre

Dedico esse trabalho a Deus, a minha família e aos meus amigos que sempre estiveram presentes de forma direta ou indiretamente em todos os momentos de minha formação.

Agradecimentos

Agradeço ao meu orientador, o Prof. Otávio Neves da Silva Bittencourt por toda atenção, compreensão, disponibilidade e confiança que teve comigo durante esses dois anos de desenvolvimento deste projeto.

A minha mãe, Teresa e ao meu irmão, Leonardo, que além de ser a minha base, sempre estiveram comigo em todos os momentos, me dando todo suporte e carinho nos momentos mais difíceis.

A minha amada equipe da Quatro G Biotecnologia: Dra Joceli, Gaby, Helen e Ana Christina. Obrigada por toda confiança, incentivo e por sempre acreditarem em mim. Agradeço por todo o aprendizado que tive com vocês ao longo de todos esses anos e por me ajudarem a tornar esse momento possível hoje.

Aos meus queridos amigos da graduação, Diana de Souza, Gisele Souza, Otto Nienov e Pedro Zignani, no qual tive o prazer de compartilhar os momentos mais incríveis, assim como os momentos mais complicados dessa experiência.

A minha amiga Bruna Andrade, por todo apoio e amizade. Sem dúvidas se hoje estou tornando esse sonho possível, você teve uma grande parcela de responsabilidade nisso, pois foi pelo seu incentivo em me fazer interessar por esse curso, que estou aqui hoje.

A minha amiga Mariany, por todo o carinho, apoio e paciência que teve comigo ao longo desse período de graduação.

A todos os amigos que de alguma forma estiveram comigo me apoiando ao longo dessa jornada.

Resumo

Com o avanço da tecnologia ao longo dos anos e com os processos de reestruturação organizacional, muitas mudanças foram sendo realizadas dentro do âmbito profissional. Uma dessas mudanças foi a implementação do home office, que passou a ser adotada e a se popularizar principalmente pela crise sanitária instaurada pela pandemia por COVID-19, com isso, houve a necessidade de adaptação por parte do líder perante uma gestão remota. A partir do exposto, o presente estudo foi desenvolvido com o principal objetivo de responder qual o papel do líder no trabalho remoto durante o período da pandemia de COVID-19. Para a compreensão dessa questão, foi utilizado o método de revisão narrativa da literatura, seguindo a linha de pesquisa com uma abordagem qualitativa, onde foram considerados dados coletados entre os anos de 2020 e 2021. Após a compilação e discussão desta revisão, pode-se compreender que a confiança e a comunicação são peças fundamentais para o líder conseguir exercer o seu papel perante sua equipe mesmo no contexto do trabalho remoto e que a utilização de técnicas na gestão de pessoas exerce uma função estratégica dentro das organizações.

Palavras-chave: Trabalho Remoto. Liderança. Processos de Reestruturação Organizacional. Gestão remota. COVID-19.

Abstract

With the advance of technology over the years and the organizational restructuring processes, many changes have been made within the professional sphere. One of these changes was the implementation of home office, which started to be adopted and to become popular, mainly due to the health crisis caused by the COVID-19 pandemic. Based on the above, the present study was developed with the main objective of answering what is the role of the leader in remote work during the period of the COVID-19 pandemic. To understand this question, the narrative literature review method was used, following the line of research with a qualitative approach, where data collected between the years 2020 and 2021 were considered. After compiling and discussing this review, it can be understood that trust and communication are fundamental for the leader to be able to exercise his role before his team even in the context of remote work, and that the use of techniques in people management plays a strategic role within organizations.

Keywords: Remote Work. Leadership. Organizational Restructuring Processes. Remote management. COVID-19.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Antecedentes da colaboração virtual.....	22
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Liderança estratégica, visionária e gerencial.....	18
Quadro 2 – Itens acionáveis para enfrentar os desafios das equipes virtuais de hoje.....	23
Quadro 3 – Fatores positivos e negativos do Home Office para o colaborador e para a organização.....	25
Quadro 4 – Benefícios tanto para os colaboradores, quanto para a organização.....	29

SUMÁRIO

1 Introdução.....	12
2 Justificativa.....	13
3 Objetivos	13
3.1 Objetivo Geral.....	13
3.2 Objetivos Específicos.....	13
4 Metodologia	14
5 Liderança no Trabalho Remoto.....	15
5.1 Influência do Líder	15
5.2 Tipos de Liderança	16
5.2.1 Liderança Autoritária ou Autocrática	17
5.2.2 Liderança Democrática.....	17
5.2.3 Liderança Laissez-Faire ou Liberal.....	17
5.2.4 Liderança Gerencial.....	17
5.2.5 Liderança Visionária.....	18
5.3 Metodologias para Aumentar a Produtividade	20
5.4 Fatores Positivos e Negativos do Home Office.....	24
5.5 Gestão de Pessoas e Liderança	25
6. As perspectivas de futuro do Trabalho Remoto: Relato de Casos Descritos em Notícias	29
7. Discussão	32
8. Conclusão	37
Referências.....	39

1 Introdução

Ao longo dos anos se passou por uma série de mudanças em nossos ambientes de trabalho. Isso vem geralmente acompanhado pelos constantes avanços tecnológicos e com as novas formas de se pensar na maneira de trabalhar (JORDÃO, 2020). Principalmente nas últimas décadas, em que o trabalho remoto vem se popularizando, e com isso, mudando a maneira de como as organizações e suas equipes passam a operar (PEREIRA *et al.*, 2020).

O home office surgiu dentro desse contexto, principalmente por se totalmente dependente da tecnologia, alcançando um espaço ainda maior dentro das corporações pelo mundo (JORDÃO, 2020). Esse cenário de trabalho remoto veio de um fenômeno de globalização e os processos de reestruturação organizacional causaram o que as empresas modernas passaram a adotar, assim, buscando formas mais flexíveis de trabalho e como consequência, gerando novas formas de contratação de trabalho (NOGUEIRA; PANTINI, 2012). Essa tendência de trabalho remoto dentro das organizações e até mesmo de pequenas empresas, vem apresentando indícios que irá crescer cada vez mais, principalmente pelo impacto causado pela pandemia por SARS-CoV-2 (PEREIRA *et al.*, 2020). A criação das equipes virtuais trouxe vantagens como redução dos custos e o aumento da produtividade. Mas também, por outro lado, trouxe desafios para dentro das organizações, como a dificuldade de manter o comprometimento dos seus colaboradores, da redução do contato social entre as equipes, e os líderes dessas organizações, tendo que se reinventar para conseguir conduzir o trabalho das equipes, de maneira que evitasse criar conflitos que pudessem desmotivar os colaboradores e como consequência, acabar reduzindo a produtividade da empresa (PEREIRA *et al.*, 2020).

A crise sanitária instaurada pelo vírus da SARS-CoV-2, fez com que todos alterassem suas rotinas, as organizações, desde as maiores, até as menores, tendo que se reorganizar e se adaptar ao novo jeito que o mercado estava se apresentando. Essa pesquisa teve como objetivo estudar o papel do líder no trabalho remoto durante o período da pandemia de COVID-19, onde através de uma revisão narrativa da literatura, para compreender o ponto de vista do líder e de seus liderados, e para refletir e entender qual seria o papel desse líder e qual seria o impacto dessa liderança dentro das organizações e quais as estratégias utilizadas pelo líder para manter a sua equipe motivada.

2 Justificativa

Os métodos de trabalho vêm se modificando com o tempo, as empresas têm utilizado de muitas maneiras para inovar e evoluir os seus métodos de trabalho. Nos últimos tempos, o trabalho remoto ganhou mais força. O papel do líder é fundamental dentro de uma organização, pois é através dele que sua equipe se guia para seguir sua linha de trabalho. O líder tem que buscar sempre o melhor para a sua equipe e a organização, visando sempre compartilhar um entendimento e um direcionamento que seja relevante para seus colaboradores. Com a pandemia causada pelo vírus da COVID-19, o mundo teve que se adaptar a um novo normal, e devido ao isolamento provocado pela pandemia, as organizações e os seus líderes tiveram que adaptar suas equipes para trabalhar via home office. No ambiente remoto de trabalho, esse papel torna-se ainda mais importante, pois cabe ao líder o desafio de manter a gestão de pessoas de sua equipe, a fazer com que esses colaboradores se mantenham engajados com o seu trabalho, sem perder a produtividade, e, potencializando a comunicação entre os setores. A partir do exposto, tem-se a necessidade de compreender e refletir o papel desses líderes no âmbito de trabalho remoto, bem como estudar os métodos utilizados pelo gestor, identificar quais são os desafios enfrentados por ele e sua equipe, e os modelos no processo de construção e aproximação das relações interpessoais da equipe, e como isso impacta nas organizações.

3 Objetivos

3.1 Objetivo Geral

Esse trabalho visa estudar o papel do líder no trabalho remoto durante o período da pandemia de COVID-19, e identificar os desafios enfrentados por esse líder e sua equipe.

3.2 Objetivos Específicos

A partir do objetivo geral do trabalho emergiram objetivos específicos da problemática apresentada, como:

- Compreender as principais abordagens envolvendo o papel da liderança;
- Analisar as metodologias e estratégias utilizadas pelo líder junto à equipe em trabalho remoto;
- Analisar como essa nova maneira de trabalho pode impactar nas relações interpessoais e

na organização;

- Identificar qual seria a diferença entre a liderança virtual e presencial;
- Identificar os desafios encontrados na adaptação ao trabalho remoto;
- Identificar quais as estratégias utilizadas pelo líder motivar sua equipe, construir e fortalecer a confiança e identificar como manter o bom desempenho da equipe, mesmo trabalhando de maneira remota.

4 Metodologia

Uma pesquisa científica se inicia a partir de um questionamento com uma pergunta, assim, a Ciência acaba se caracterizando pela busca das respostas ou de alguma solução para as demandas da sociedade (KLEINA; RODRIGUES, 2014). A metodologia científica é um recurso que é utilizado para ordenar como se deve impor aos vários processos necessários para atingir os objetivos estabelecidos. A metodologia serve para descobrir as relações sobre os objetos de investigação. Ela é utilizada para constituir um conjunto de processos e de técnicas que possam formar os passos para chegar a uma verdade, por técnicas, como da observação, da hipótese, da demonstração (seja experimental ou racional), da indução ou da teoria (SANTOS; PARRA FILHO, 2012). Os projetos de pesquisa e os métodos de análise e coleta de dados utilizam com frequência padrões de avaliações de estudo quantitativas. Já os padrões de avaliação de um estudo qualitativo dependem de como o pesquisador se posiciona no projeto, pois o pesquisador qualitativo difere nos critérios que empregam, como filosóficos ou participativos (CRESWELL; CLARK, 2014).

Partindo do exposto, a metodologia do presente trabalho foi desenvolvida por uma revisão narrativa da literatura, por uma abordagem qualitativa para se obter um embasamento teórico para a compreensão do comportamento dos líderes e o papel que eles exercem perante os seus liderados, observando a vivência desse líder e de sua equipe no trabalho remoto, as dificuldades impostas devido à pandemia por COVID-19, e os possíveis impactos gerados por ela na liderança e na equipe liderança durante esse tempo de home office, as perspectivas de futuro do trabalho remoto e as estratégias utilizadas por esse líder para auxiliar a motivação e engajamento de seus liderados. Foi realizada uma revisão da literatura considerando dados principalmente dos anos de 2020 e 2021 na plataforma Google Acadêmico utilizando os seguintes termos: “Trabalho Remoto”,

“Liderança”, “Papel do líder”, “Gestão Remota”, “Home Office”. A busca não se restringiu somente a esses artigos, pois como se trata de uma revisão narrativa, é possível uma pesquisa mais livre de artigos e referências bibliográficas que respondam aos questionamentos dos objetivos deste presente estudo.

5 Liderança no Trabalho Remoto

A fim de estabelecer uma base para poder obter uma fundamentação teórica bem estruturada sobre o tema e poder expandir a forma científica da discussão, serão apresentados durante essa revisão da literatura, tópicos que tenham relevância para o estudo. A leitura e a interpretação do texto dos artigos selecionados permitem destacar a análise relevante corroborando o tema desta pesquisa: O Papel do Líder no Trabalho Remoto Durante o Período da Pandemia de COVID-19, conforme descrito a seguir.

5.1 Influência do Líder

A influência do líder sobre o seu grupo de liderados, pode contribuir para que a organização cresça e evolua. Um bom líder tem que ter a visão de que os empregados não trabalham para ele, e sim, com ele, e juntos, funcionando como equipe, onde todos colaboram, os resultados possam aparecer. Por isso a importância de incentivar as pessoas e sempre buscar a interação da equipe, assim, aumentando a disposição dos colaboradores, e como consequência, sua produtividade. Para poder compreender o impacto de se ter um líder à frente da organização, deve-se entender que ela funciona através de um conjunto de um contínuo conjunto de esforços e que seus colaboradores estejam sempre sincronizados (NASCIMENTO *et al.*, 2020).

O líder tem o papel fundamental de guiar os membros de sua equipe para que os objetivos sejam alcançados, sempre procurando direcionar todos em busca da mesma meta. A função do líder é buscar liderar os relacionamentos, definir as melhores estratégias, motivar sua equipe, criar missões, estar sempre disponível para ajudá-los com os problemas e procurar sempre guiá-los da melhor maneira possível. É assim que o impacto desse líder pode trazer melhores resultados para a organização e criar um ambiente propício para a inovação, pois o líder que exerce a inovação acaba captando os atributos de todos os componentes da equipe, assim, explorando da melhor forma, o que cada membro pode ter de melhor e no que ele pode contribuir para a empresa (NASCIMENTO *et al.*, 2020).

As equipes de trabalho remoto têm ganhado muito espaço aos longos dos tempos, mudando a maneira de trabalho das organizações. Essas estruturas de equipes em trabalho remoto é uma grande promessa para o futuro. Dulebohn e Hoch (2016) destacam que uma das vantagens das equipes de trabalho remoto inclui a capacidade maximizar o conhecimento funcional dos profissionais que estão geograficamente separados, assim, permitindo uma maior produtividade, utilizando os horários a seu favor, reduzindo os custos de viagens e demais despesas. Por outro lado, os autores ainda relatam alguns problemas que também podem ser enfrentados quando se tem uma equipe trabalhando remotamente, onde alguns membros podem apresentar dificuldades de comunicação, de adaptação, de conseguir criar uma confiança e a sua própria responsabilidade a ser compartilhada com os demais membros da equipe. Essas dificuldades podem ser um desafio para os líderes que costumavam a ter uma maior presença e controle quando exercia sua liderança presencialmente, pois com as equipes virtuais, sua liderança pode acabar tendo menos influência e por muitas vezes, o líder pode acabar obtendo menos informações do que se passa com os seus colaboradores e do progresso de desenvolvimento das atividades, podendo assim, deixar a gestão de processos da equipe manejada pelos líderes prejudicada (DULEBOHNA; HOCH, 2016).

5.2 Tipos de Liderança

Botelho e Krom (2010) trazem em seu artigo que cada líder tem o seu próprio estilo na maneira de liderar dentro das organizações. Esse estilo pode acabar tendo um impacto direto e grande influência perante aos seus liderados. Não há como dizer qual o melhor estilo de liderança, mas é possível estudá-las e aprofundá-las, pois com a globalização e a tecnologia se fazendo cada vez mais presentes na vida da humanidade, exigirá das organizações tomadas de decisões imediatas para acompanhar esse rápido crescimento e mudanças perante o mercado. Por isso há a necessidade de que os líderes dessas organizações saibam adotar um estilo de liderança que agregue no valor da organização, e que também consiga acompanhar todas as mudanças que ocorrem perante o mercado.

O líder é o principal responsável pelos resultados que vem da sua influência, pois além de coordenar as atividades, ele também coordena indivíduos que dão sustentação ao seu trabalho. É importante entender como os tipos de liderança acabam consistindo nas atitudes dos líderes para com os seus liderados. Botelho e Krom (2010)

ainda destacam a Liderança Autoritária ou autocrática, a Liderança Democrática e a Liderança Laissez-Feire ou Liberal, como alguns dos principais estilos de liderança (BOTELHO; KROM, 2010). Já W. Glenn Rowe (2002) destaca em seu artigo que gerar valor nas organizações recém-criadas ou nas organizações já estabelecidas, é uma tarefa complexa e desafiadora. Com isso ele cita outros três tipos de liderança, a Liderança Estratégica, a Liderança Gerencial e a Liderança Visionária (ROWE, 2002).

A partir dos pontos levantados por esses autores, podemos explorar nos tópicos abaixo um pouco mais cada uma dessas lideranças para se obter uma melhor compreensão e entender como os líderes se comportam a partir delas.

5.2.1 Liderança Autoritária ou Autocrática

O líder tem um alto nível de intervenção, e acabam tendo que tomar as decisões sem consultar os seus colaboradores, o que acaba fixando as tarefas de cada um deles e determinando o modo de como concretizá-las (BOTELHO; KROM, 2010).

5.2.2 Liderança Democrática

Tem um nível médio de intervenção do líder, sendo reconhecido como um estilo de liderança participativo, isso pelo fato do líder compartilhar com os seus colaboradores as suas responsabilidades de liderança, e assim, os envolvendo no processo da tomada de decisão. Com isso, o grupo acaba participando das discussões da organização do trabalho, na divisão das tarefas e nas decisões que serão tomadas a partir dessas discussões (BOTELHO; KROM, 2010).

5.2.3 Liderança Laissez-Faire ou Liberal

O líder tem uma participação praticamente nula perante as decisões e acaba funcionando apenas como um elemento do grupo de colaboradores, onde só intervém quando é solicitado. Os colaboradores acabam levantando problemas, discutindo as soluções e tomando a decisão final. O líder não interfere nas divisões de tarefas, e acaba apenas limitando-se a fornecer as informações quando forem necessárias e solicitadas pelos colaboradores da organização (BOTELHO; KROM, 2010).

5.2.4 Liderança Gerencial

Esse estilo de liderança é utilizado pela maioria dos líderes, pelas mais diversas

razões, pois as organizações treinam os seus colaboradores implícita e explicitamente para serem líderes gerenciais. Essa é uma tendência entre as organizações empresariais. Já os Governos, acabam treinando ainda mais seus funcionários para essa liderança gerencial do que as empresas em si, devido a prestação de contas e ao grau de diversificação da questão da reeleição. Esses são fatores pelos quais levam uma imposição de sistema de controle financeiro, que acaba estimulando o uso da liderança gerencial e desestimulando outros tipos de lideranças, como a estratégica e a visionária. Pode-se ainda destacar que as organizações precisam de um líder gerencial, mesmo que haja um número expressivo de organizações onde esse tipo de liderança acaba não gerando valor, pois os líderes gerenciais têm a tendência de no máximo, conservar o valor da organização (ROWE, 2002).

5.2.5 Liderança Visionária

É vista como um “mal” que afeta as organizações, e esse estilo de liderança não é bem aceito dentro das mesmas. A liderança visionária acaba exigindo uma autoridade para poder influenciar o pensamento e as atitudes dos colaboradores, e com isso, acaba delegando poderes, e isso implicaria em correr riscos de várias dimensões possíveis. Como de assemelhar o poder e habilidade de atingir resultados imediatos, o de perder o autocontrole pela sede poder, e o risco de acabar enfraquecendo o desenvolvimento dos líderes gerenciais, que acabam ficando ansiosos com a desordem que os líderes visionários podem causar na organização, pois eles são relativamente proativos, e acabam moldando as ideias ao invés de se oporem a elas. Quando líderes que têm esse estilo estão no comando, as relações humanas da empresa acabam se tornando mais conturbadas, intensas e até mesmo desorganizadas, o que pode acabar intensificando a motivação individual e gerando resultados que não eram esperados, tanto negativos, quanto positivos. Porém, as organizações necessitam da liderança visionária para garantir a viabilidade ao longo prazo, mas para isso, seria necessária uma integração entre os líderes gerenciais e os visionários. Há também de ter certo cuidado com esses dois extremos de liderança, pois se os dois tentarem exercer essas lideranças em conjunto, pode acabar ficando estagnados e acabando por não exercer nenhum dos estilos de liderança (ROWE, 2002). No Quadro 1, pode-se entender melhor um pouco mais dos três últimos tipos de liderança destacados por Rowe (2002).

Quadro 1 – Liderança estratégica, visionária e gerencial.

Líderes estratégicos	Líderes visionários	Líderes gerenciais
• Combinam, em sinergia, liderança gerencial e liderança visionária; • Enfatizam o comportamento ético e decisões baseadas em valores; • Supervisionam responsabilidades operacionais (rotineiras) e estratégicas (longo prazo); • Formulam e implementam estratégias para impacto imediato e manutenção de metas de longo prazo para garantir a sobrevivência, o crescimento e a viabilidade em longo prazo; • Possuem expectativas grandes e otimistas em relação à performance de seus superiores, pares, subordinados e deles próprios; • Valem-se de controle estratégico e financeiro, dando ênfase ao estratégico; • Utilizam e alternam o uso de conhecimento tácito e explícito em relação ao indivíduo e à organização; • Usam padrões de pensamento linear e não linear; • Acreditam na adoção de estratégias, isto é, suas decisões estratégicas fazem diferença em suas organizações e ambiente de trabalho	• São proativos, moldam ideias, mudam o que as pessoas pensam ser desejável, possível e necessário; • Trabalham para aprimorar estratégias e novas abordagens para problemas antigos; ocupam cargos de alto risco; • Preocupam-se com ideias; relacionam-se com as pessoas de maneira intuitiva e compreensiva; • Sentem-se alienados de seu ambiente de trabalho, trabalham nas organizações, mas não fazem parte delas; a percepção que têm de si próprios não é vinculada ao trabalho; • Influenciam atitudes e opiniões das pessoas dentro da organização; • Preocupam-se em garantir o futuro da organização, principalmente por meio do desenvolvimento e gerenciamento de pessoas; • São mais ligados à complexidade, à ambiguidade e à sobrecarga de informações; comprometidos com tarefas multifuncionais e integradoras; • Sabem menos do que os especialistas de sua área funcional; • São mais propensos a tomar decisões baseadas em valores; • Estão mais dispostos a investir em inovações e em capital humano e a criar e manter uma cultura eficiente a fim de assegurar a viabilidade em longo prazo; • Enfatizam o conhecimento tácito e desenvolvem estratégias como uma forma comum de conhecimento tácito que incentiva a realização de um objetivo • Valem-se de pensamento não linear; • Acreditam na adoção de estratégias, isto é, suas	• São conservadores, adotam atitudes passivas em relação às metas; metas surgem da necessidade, e não de desejos e sonhos; metas são baseadas no passado; • Consideram o trabalho um processo facilitador que envolve a integração de ideias e pessoas que interagem para definir estratégias; • Relacionam-se com pessoas segundo as funções delas no processo de tomada de decisão; • Acreditam ser conservadores e reguladores do status quo; a percepção que têm de si próprios é vinculada à organização; • Influenciam os atos e as decisões das pessoas com quem trabalham; • Envolvem-se em situações e contextos característicos de atividades do dia a dia; • Preocupam-se e sentem-se bem com áreas funcionais de responsabilidade • São especialistas na sua área funcional; • Estão menos propensos a tomar decisões baseados em valores; • Apoiam e adotam postura de preço mínimo em curto prazo a fim de aumentar a performance financeira • Concentram-se em gerenciar a troca e a combinação de conhecimento explícito e garantem o cumprimento de procedimentos de operação; • Valem-se de pensamento linear; • Acreditam em determinismo, isto é, as escolhas que fazem são determinadas pelo ambiente externo e interno

	decisões estratégicas fazem diferença em suas organizações e ambiente de trabalho	
--	--	--

Fonte: ROWE, 2002.

5.3 Metodologias para Aumentar a Produtividade

Apesar dos desafios que o trabalho virtual impõe ao líder, todos tem que entender que o papel que ele desempenha envolve grandes responsabilidades. Os líderes têm que saber motivar sua equipe, estabelecer normas de comportamento para não perder o comando, mesmo que esteja à distância, eles têm de buscar construir uma relação sólida e de confiança com os seus colaboradores, definindo bem os objetivos e preparando a equipe para enfrentar as situações que possam vir a acontecer, sempre estimulando a comunicação interna e reconhecendo as contribuições da equipe (MALHOTRA *et al.*, 2007).

Ainda para as autoras Malhotra *et al.*, 2007, em seu estudo “Leading Virtual Teams”, líderes das equipes de trabalho remoto de sucesso tem que ser engajados em soluções inovadoras para os problemas que surgirem. Muitas vezes, os líderes perdem tempo tentando orientar os membros da equipe, aplicando as normas que por muitas vezes não vão tirar o melhor daquele colaborador, por isso é importante entender que algumas dessas responsabilidades que o líder tem e que tenta aplicar de maneira remota, acabam se tornando difíceis de exercer sem o benefício da presença física, como poder observar quando sua equipe está ficando mais lenta e precisando de mais foco e atenção, ou até mesmo, quando a equipe necessita de novos recursos para dar andamento ao seu trabalho. Já a maneira de liderar virtualmente essas equipes acaba dificultando esse poder de observação que se tem presencialmente dentro da empresa. Por isso a importância desses líderes serem criativos na organização dos processos e na criação das estruturas, para que essa observação seja facilitada também de maneira remota (MALHOTRA *et al.*, 2007).

Embora existam diversos fatores importantes que podem impactar diretamente no trabalho remoto do líder e das equipes, Peters e Manz (2007) abordam em seu estudo três antecedentes que são notáveis e que podem influenciar no grau de colaboração virtual a ser alcançado pelas equipes. Foram analisados e examinados profundamente os relacionamentos da confiança e de um entendimento compartilhado, onde precisava existir um alto nível de colaboração de todos, e alógica para selecionar os três fatores, foi

fornecida através do levantamento de que há poucas discussões entre os líderes e os profissionais quanto ao valor da confiança no trabalho virtual (PETERS; MANZ, 2007).

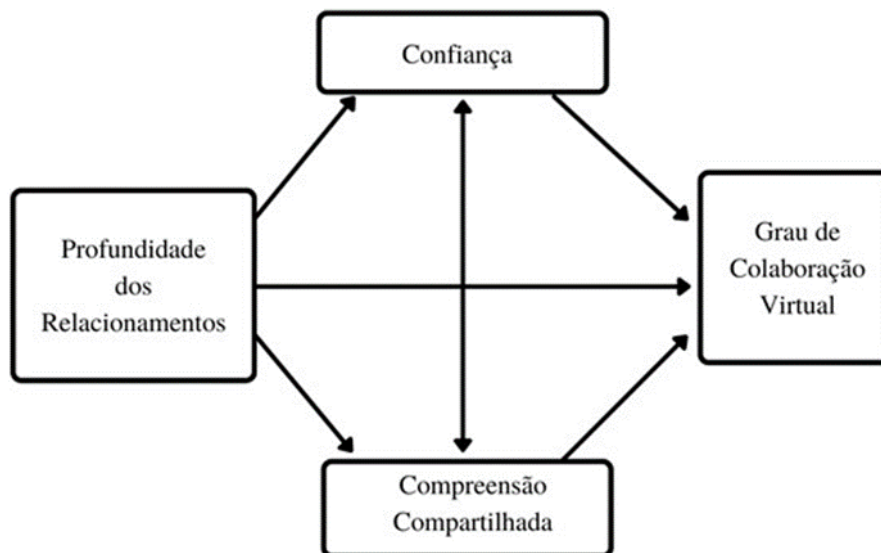
Muitos colaboradores eram controlados pelas organizações por meio de uso de sistema de autoridade, onde os gerentes ou supervisores fiscalizam os trabalhadores, já com o trabalho remoto esse controle não é mais possível, por isso a importância de se ter a confiança como pilar desse método de trabalho, pois ela serve como um importante mecanismo de alinhamento entre os colaboradores da empresa e os seus supervisores (PETERS; MANZ, 2007).

Sem essa confiança, as equipes de trabalho remoto não teriam como ser eficazes, pois os membros das equipes não estariam dispostos a correr o risco de que outro indivíduo agisse por seu próprio interesse, ao invés de trabalharem conjunto as equipes virtuais existem em condições de incerteza e complexidade, e a ação coordenada só é possível se houver confiança entre os próprios membros das equipes e com os líderes. O segundo fator abordado no estudo, é o modelo de entendimento compartilhado, que é baseado na visão e é mais do que apenas objetivo comum entre todos os membros da equipe, ele envolve abraçar a direção estratégica dada pelo líder, e incluindo o entendimento da experiência que cada membro possui e de como eles podem interagir com o propósito de realizar os objetivos gerais. Com esse método, estimulam-se os componentes da equipe a se preocuparem com todo o processo e não apenas com todo o processo e não apenas com a sua tarefa específica, isso acaba motivando os membros a colaborarem para que a relação da equipe remota de trabalho funcione. O terceiro fator é a profundidade dos relacionamentos existentes entre os membros da equipe. O trabalho remoto muitas vezes acaba gerando uma comunicação média entre os membros da equipe, onde a reunião virtual acaba não sendo a mesma coisa que estar conversando frente a frente, e isso provavelmente se dá ao fato de que os encontros presenciais acabam promovendo a construção de relacionamentos. Por isso a importância do líder saber buscar alternativas para promover esse fortalecimento das relações entre os membros da equipe quando se trata de trabalho remoto, é necessário também garantir que haja confiança, entendimento compartilhado e um ambiente de equipe colaborativa (PETERS; MANZ, 2007).

Os autores ainda nos trazem um diagrama (Figura 1), aonde o resultado esperado de relacionamentos fortes, de confiança e de um entendimento compartilhado entre os membros da equipe depende de um alto nível de colaboração. Essa colaboração tem que ser eficaz em um contexto em que todos os membros da equipe possam interagir, seja na

hora de criar algo, trazer alguma solução ou melhorias que possam colaborar com o trabalho. É uma situação em que todos saem ganhando, aonde nenhuma parte precisa ceder à outra, e que acaba estimulando o aumento da criatividade e da inovação.

Figuras 1 – Antecedentes da colaboração virtual



Peters e Manz, 2007.

Feitosa e Salas (2020) ressaltam em seu estudo a importância da confiança no âmbito de trabalho, principalmente em equipes virtuais. Essas equipes, já tem certo nível de confiança estabelecido entre elas, e ao passarem a trabalhar de maneira remota, é normal que a preocupação da organização e dos líderes em relação a confiança apareça, mas para os autores, os líderes das organizações atuais precisam se preocupar em mais monitorar o nível de confiança entre as equipes que não se tem tanta oportunidade de observação. É importante ficar atento aos sinais, como a falta de responsabilidade dos membros da equipe ou do descrédito entre colegas de trabalho, podem ser indícios que essa confiança está abalada e isso pode acabar afetando psicologicamente esses trabalhadores. Para poder monitorar a confiança entre os membros da equipe, os líderes precisam prestar muita atenção em como eles estão se conectando, como é a sua comunicação e o mais importante, se estão mantendo suas tarefas compartilhadas (FEITOSA; SALAS; 2020).

É importante que continue havendo comunicação entre os colaboradores, pois ao trabalhar remotamente, essas pessoas não podem mais ir até a sala do colega de trabalho para trocar ideias, pedir ajuda ou até mesmo compartilharem um momento de

descontração. Porém, os autores ressaltam que as pessoas tendem a ser resilientes e com isso, podem acabar aprendendo informalmente ao longo do caminho, e isso é fundamental, considerando que a melhor maneira de evitar a perda do processo nas equipes virtuais é fornecer um treinamento extensivo, e que onde muitas dessas equipes não tiveram tempo para realizar esse treinamento, pois tiveram que se ajustarem as presas pelas circunstâncias causadas pela pandemia de COVID-19. Os líderes das organizações devem impulsionar os processos interpessoais através da comunicação virtual, é claro, se houver condições certas para isso. Com isso, podem-se gerar novas normas, ser mais transparente sobre a tomada de decisão e capacitar seus colaboradores para poderem participar. Isso acaba acelerando a formação de uma sinergia virtual entre todos e oferecendo uma estabilidade durante esses tempos incertos (FEITOSA; SALAS, 2020).

Outro método que o líder pode utilizar para deixar as equipes mais entrosadas durante o trabalho é a inclusão do funcionário, fazer com que aquela pessoa desenvolva um sentimento de pertencimento dentro daquele espaço, mesmo estando de longe fisicamente, buscar promover um ambiente psicologicamente seguro, pode preencher a lacuna nas equipes de trabalho virtuais. São conceitos simples, mas que podem auxiliar muito no manejo da equipe e nos resultados esperados. O líder também deve estar sempre buscando avaliar o comportamento do trabalho em equipe de cada membro, fornecendo o *feedback* adequado para os colaboradores, e o mais importante, fazer com que essas pessoas se sintam ouvidos e importantes dentro da organização (FEITOSA; SALAS, 2020).

Feitosa e Salas (2020), ainda apresenta em seu estudo um quadro (Quadro 2) que resume as lições, fornecendo itens de ações que podem ser aplicados pelos líderes das organizações.

Quadro 2 – Itens acionáveis para enfrentar os desafios das equipes virtuais de hoje.

Desafio	Exemplos
Monitore a confiança	• Tenha um mini projeto compartilhado envolvendo todos; • Estabeleça uma política de 48 horas de resposta;

Aumente os ganhos do processo	• Facilitar conexões (por exemplo, <i>happy hour</i>); • Fazer apresentações eletrônicas para encorajar a troca de ideias entre os principais participantes; • Treinamento eletrônico para garantir uma comunicação clara e consistente;
Promova a inclusão por meio da segurança psicológica	• Promova a inclusão por meio da segurança psicológica; • Peça a todos que pensem sobre os prós e os contras de todas as ideias, incluindo as suas próprias; • Entenda as restrições dos outros (por exemplo, desafios pessoais); • Reserve um tempo dedicado a cada membro para garantir que cada membro da equipe tenha a oportunidade adequada de falar.
Avalie o trabalho em equipe com frequência	• Forneça <i>feedback</i> aos membros da sua equipe com frequência; • Faça o acompanhamento para garantir que a comunicação ainda flua entre os membros da equipe; • Reserve tempo para avaliações de pares e sessões de esclarecimento. • Concentre-se nos resultados em vez das horas trabalhadas.

Feitosa e Salas, 2020.

5.4 Fatores Positivos e Negativos do Home Office

Para Graça e Henrique (2021) os fatores positivos do home office, principalmente em relação à gestão de recursos humanos, é o aumento da produtividade, a satisfação no trabalho, o colaborador assume um maior compromisso em relação à organização, a retenção de desses colaboradores, a atração e a lealdade com a organização, a diminuição de conflitos entre o trabalho e família, além de soluções encontradas como o espaço de laboração e a rapidez a chegada ao trabalho. Também é colocado como um facilitador, estar ligado de maneira constante às tecnologias, onde o colaborador pode realizar mais horas no seu trabalho e onde o mesmo pode sempre manter seus *e-mails* atualizados, mesmo que seja fora do seu horário de expediente. Muitos destes colaboradores passam a fazer essas horas extras para conseguir terminar as suas tarefas em casa, o que significa que os trabalhadores em home office, acabam realizando mais horas do que os trabalhadores no modo de trabalho presencial. Esses colaboradores tendo uma maior flexibilidade para o seu local de trabalho, acabam por demonstrar uma maior satisfação, assim como um comprometimento para com a organização, demonstram menor *turnover*, conflitos entre o trabalho e a família, e uma motivação para conseguir melhores desempenhos em suas funções, onde consegue gerir melhor os objetivos do trabalho ao longo prazo (GRAÇA;HENRIQUE, 2021).

Além desses fatores positivos, Graça e Henrique (2021), também destacam os fatores negativos que podem ser enfrentados, como a insegurança e o ceticismo em relação à efetividade do trabalho remoto, da relação trabalho-família, a presença de possíveis distrações na hora de exercer as tarefas, o trabalho em excesso, a falta de visibilidade e de interação presencial com os outros colaboradores.

Para Haubrich e Froehlich (2020), o trabalho remoto não é algo que seja fácil de ser inserido e exercido pelos colaboradores, pois para isso é necessário apresentar autodisciplina, organização, saber realizar tomadas de decisão e de gostar do ambiente tranquilo e solo para poder realizar suas tarefas. No quadro abaixo (Quadro 3), os autores trazem alguns dos fatores positivos e negativos do home office tanto para o colaborador, quanto para a organização.

Quadro 3 – Fatores positivos e negativos do Home Office para o colaborador e para a organização.

Fatores Positivos para o colaborador	Fatores Positivos para a organização	Fatores negativos para o colaborador	Fatores negativos para a organização
• Menor exposição e evita o estresse do trânsito em horários de pico; • Flexibilidade de horário; • Maior disponibilidade de tempo com a família; • Tem uma maior autonomia para o ritmo de trabalho; • Reduz custo com a alimentação, vestuário e deslocamento.	• Redução do absenteísmo; • Segurança do colaborador; • Redução de custos com as instalações físicas; • Menor encargo fixo para a organização relativo à presença de trabalhadores; • Criação de formas flexíveis de trabalho, como o trabalho parcial ou compartilhado;	• Isolamento social; • Procrastinação e vício em trabalho; • Falta de suporte técnico; • Perda de vínculo com a organização e com os colegas de trabalho; • Gerenciamento falho da gestão de tempo entre trabalho e ambiente familiar.	• Resistência do colaborador com o “novo” método de trabalho; • Dificuldades de supervisão e de apuração dos resultados; • Dificuldades gerenciais nas formas de processos de recrutamento e seleção de profissionais; • Custo com implementação de softwares;

Fonte: Haubrich e Froehlich (2020)

5.5 Gestão de Pessoas e Liderança

A gestão de pessoas exerce uma função estratégica dentro da organização, começando que para a formação de bons líderes e de auxiliar no desenvolvimento de seus colaboradores, a gestão de pessoas precisa sempre monitorar o desempenho global e

trabalhar sempre focando no indivíduo diariamente. Assim, responsável por realizar pesquisas de âmbito organizacional e identificando os problemas, sejam eles de desempenho ou de relacionamento. A gestão de pessoas auxilia na aproximação dos líderes e de seus liderados, facilitando a interação entre os mesmos e promovendo o desenvolvimento individual. Com isso, os profissionais sabem que podem encontrar amparo no seu líder. Através da gestão de pessoas, o líder também pode traçar planos de ações efetivos que poderão nortear seus colaboradores em suas atividades, alinhados com treinamentos e com troca de *feedback* (SELPE, 2022).

Leite (2021) traz em seu artigo, de um estudo realizado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) com os líderes da Subsecretaria de Assuntos Administrativos (SAA), quanto a Inovação incremental na gestão de pessoas do Ministério da Saúde (MS) como resposta ao enfrentamento no contexto da pandemia por COVID-19, reforçou o foco em possíveis inovações e em decisões de gestão de pessoas, e na busca por manter as rotinas instituídas. Neste estudo, ao serem questionados sobre quais foram as dificuldades identificadas em sua equipe no âmbito de Gestão de Pessoas durante a pandemia, foi constatado que cerca de 60% dos gestores respondentes apontaram como dificuldade os aspectos relacionados à adaptação tecnológica, sinalizando contratempos relativamente à reorganização da força de trabalho e do treinamento de equipe. Outros 40% das respostas acabaram evidenciando as necessidades de adaptação ao trabalho remoto, à organização do tempo de execução dessas atividades e o tempo de respostas à gestão. Isso acabou relevando também obstáculos individuais de colaboradores, que até então, estavam alheios aos gestores, como por exemplo, a reorganização das rotinas e modelos de comunicação, a falta de orientações para aplicabilidade geral, com a finalidade de se evitar tratamentos diferenciados em outras unidades do MS, além da necessidade de adequações e/ou atualização dos *softwares* usados pelos colaboradores em seus equipamentos pessoais para o trabalho remoto (algumas pessoas precisaram de um apoio técnico maior para se adequar à nova forma de trabalhar) (LEITE, 2021).

A adaptação ao trabalho remoto foi preciso também recompor a equipe, da constância às entregas, cumprir prazos, autocomprometimento de toda a equipe; falta de treinamento das equipes para a confirmação de trabalho remoto, realização de reuniões de equipe em plataforma virtual, desentendimentos com a chefia superior que discordava do trabalho remoto, usar as tecnologias, sobretudo os novos canais de reuniões (LEITE, 2021).

Com a implementação do trabalho remoto nas equipes, demonstrou-se então a necessidade de promover alterações nas dinâmicas de trabalho e algumas iniciativas acabaram sendo realizadas para assegurar a manutenção dos resultados nas unidades, como construir instrumentos para acompanhamento, adaptabilidade das novas formas de trabalho e ferramentas de comunicação e reunião, a flexibilização para as entregas e o monitoramento da produção a adoção de novas estratégias para distribuição de processos e realização de reuniões de alinhamentos com as diversas áreas do MS; o uso do *WhatsApp*, videoconferências e *Teams* para realizar reuniões; a revisão e redistribuição dos projetos e do trabalho como um todo, também a adequação de salas para a realização de reuniões híbridas com toda a equipe (LEITE, 2021).

Todas as atividades de capacitação realizada presencialmente acabaram sendo transoformadas em EAD, e o formato e horários das reuniões acompanharam a entrega dos técnicos e contatos com as diversas unidades do MS. As reuniões passaram a ser mais periódicas, com reorganização das pautas de responsabilidade. Foram adotados também um regime de revezamento e enfrentar condições inadequadas de trabalho com risco permanente de contaminação à COVID-19. Foram também criados critérios para análise de processos, priorização de questões que tinham prazos e foram desenvolvidas metodologias de trabalho utilizando plataformas e ambientes online para trabalhar com metas. Houve alteração do horário de trabalho, pois alguns colaboradores tiveram momentos presenciais e outra parte remota, e aquele totalmente remoto, também houve organização de trabalho remoto para pessoas com condições de risco, assim como o aprimoramento das ferramentas de comunicação, especialmente as digitais (LEITE, 2021).

Com a implementação e o uso de nova tecnologia de informação e comunicação para a realização dos trabalhos da equipe, 89% dos líderes foram enfáticos ao afirmarem usar algum tipo de tecnologia. Eles também teceram argumentos acerca dessas tecnologias, que passaram a ser utilizadas com maior frequência nas rotinas das unidades, evidenciando a adoção do aplicativo *Microsoft Teams*, de forma oficial, para a realização das reuniões remotas, inclusive como repositório de documentos como atas e relatórios produzidos. Os participantes do estudo, apontaram outros recursos utilizados como plataformas colaborativas e armazenamento em nuvens, a exemplo do *Trello*, *Google drive*, *Meet*, *Zoom* e do *WhatsApp*, que passaram a ter maior demanda, em virtude dos trabalhos realizados a distância pelas equipes. Aqui podemos observar que esses aplicativos são essencialmente usados para interação interpessoal, o que denota que podem ser meios

eficientes de acompanhamento de demandas, controles de atividades e feedbacks. Por fim então, foi identificado através desse estudo que os pressupostos da inovação são essenciais aos desafios e problemas enfrentados em contextos de mudanças, onde se necessita de respostas que sejam suficientes e capazes de manter o equilíbrio das relações sociais e produtivas dentro da instituição. Os resultados obtidos permitem entender que a inovação incremental, uma vez implementada de forma planejada e monitorada, a despeito das dificuldades de adaptação em tempo ágil, pode conduzir a bons resultados organizacionais, na maior parte das vezes, principalmente quando potencializam, por meio da tecnologia, os processos de gestão (LEITE, 2021).

Outra instituição que buscou da melhor forma gerenciar os métodos de trabalho através da gestão de pessoas e adaptando para a forma de trabalho remoto foi a Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ) que a partir do momento que constatou que a maior parte dos servidores não possuía experiência em atuar de forma remota, passou a estabelecer um fórum de Gestão de Pessoas com orientações gerais para o trabalho remoto, com o objetivo de aperfeiçoar o novo método de trabalho bem como fortalecer as estratégias entre os colaboradores e por fim, dinamizar a comunicação na situação que naquele momento se apresentava. Entre algumas dessas orientações estão elaborar um plano de trabalho com o seu líder, estabelecer uma rotina de trabalho, saber o seu local de lazer de onde você irá exercer suas atividades de trabalho, utilizar os recursos físicos e tecnológicos adequados, buscar de maneira constante manter o contato virtual com os colegas e com o líder do seu setor, atentar-se sempre com a forma que irá se desenvolver essa comunicação, e principalmente, cuidar da saúde física e mental (CUNHA, 2020).

Esta última recomendação é um ponto importante a se destacar, pois com o home office, houve uma diminuição dos espaços e dos momentos dedicados ao ócio, com o convívio familiar, de descanso e até mesmo de reabilitação física e mental. O isolamento social, a desconcentração, a sensação de que não consiga realizar o trabalho de maneira correta ou até mesmo de não ter ele reconhecido pode causar ansiedade no colaborador, assim como a falta de interação com os colegas, o aumento da carga horária de trabalho, pode levar esse profissional ao esgotamento emocional e elevar seu nível de estresse. Por isso a importância dos líderes de suas organizações saberem realizar com uma cuidadosa seleção, quem está apto e disposto a trabalhar em regime home office (BARBOSA, 2021).

Mesmo que na pandemia não houvesse muitas alternativas, é importante que o líder esteja sempre atento aos seus colaboradores e às suas necessidades, como a utilização do *Mindfulness*, por exemplo, que é uma técnica que pode ser adotada. Ela utiliza

exercícios meditativos e psicoeducativos, que podem ajudar na melhora da satisfação, na motivação e na produtividade desses profissionais, é uma ferramenta que pode ser utilizada por essas lideranças, para auxiliá-lo no combate da falta de concentração, na falta de foco, estresse e ansiedade. É uma técnica que já vem sendo adotada por empresas como *General Motors*, *Google*, visando o bem-estar de seus colaboradores (NUNES; MULLER, 2015). No quadro abaixo (Quadro 4), pode-se ver os benefícios tanto para os colaboradores, quanto para a organização:

Quadro 4 - Benefícios tanto para os colaboradores, quanto para a organização.

Benefícios para a organização	Benefícios para os colaboradores
• Melhora na comunicação; • Melhora na produtividade; • Diminui o nível de estresse; • Melhora o ambiente de trabalho; • Diminui o índice de absenteísmo; • Diminui a rotatividade dos cargos; • Melhora a liderança e as tomadas de decisões; • Melhora o atendimento prestado.	• Melhora a capacidade de comunicação; • Melhora na capacidade de concentração; • Aumento na produtividade; • Melhor qualidade de vida; • Aumento na capacidade de desenvolvimento; • Diminui o do nível de estresse; • Diminui os sintomas de ansiedade; • Diminui os sintomas de depressão.

Fonte: Nunes & Muller (2015)

6. As perspectivas de futuro do Trabalho Remoto: Relato de Casos Descritos em Notícias

A pandemia de COVID-19 acabou interrompendo muitos mercados de trabalho no ano de 2020, como consequência, muitas empresas e pequeno empreendedores tiveram que encerrar suas atividades. A pandemia também acabou acelerando o processo de tendência da inclusão do home office nas organizações, algo que vinha se desenvolvendo ao longo dos anos, acabou sendo adotada diante de um contexto de crise sanitária, fazendo com que as empresas tivessem que se adaptar o mais rápido possível (LUND *et al.*, 2021). À medida que as equipes foram tentando se organizar e se adaptar dentro das organizações, muitas destas acaba criando formas de se relacionar e de realizar o seu trabalho. Segundo o estudo realizado por Ferrazzi e Gohar (2022) com mais de 2.000 líderes de equipes de organizações, há um padrão consistente de competências de liderança que se sobressaiu em tempos difíceis de pandemia.

Os resultados alcançados por esses líderes e suas equipes acabaram por ir além do enfrentamento da crise sanitária, com isso, eles obtiveram melhores resultados, transformando suas formas de trabalhar através da adaptabilidade radical. Eles usaram a

crise instaurada pela pandemia por COVID-19 para reavaliar e reinventar os métodos e processos de trabalho, para que assim, pudessem ir se adaptando às mudanças imprevisíveis que possam ocorrer futuramente (FERRAZZI; GOHAR, 2022).

Uma das consequências causadas pela pandemia de COVID-19 nas organizações foi à instabilidade e as incertezas geradas no ambiente de trabalho, pois a crise sanitária acabou acarretando em uma série de fatores que acabaram contribuindo para esse quadro de incertezas nos colaboradores, como a geração da crise econômica, a pressão por manter a produtividade e o temor de perder o seu emprego, todos esses fatores resultaram em aumentos de casos de estresse, ansiedade e exaustão entre os colaboradores que tiveram que trabalhar em home office durante o período pandêmico (FGV EAESP, 2022). Essas incertezas das organizações com o trabalho remoto são inevitáveis, Delaney (2022), por exemplo, traz em seu artigo para a revista *TIME* uma entrevista com *Nicholas Bloom*, professor de economia de *Stanford*, onde o mesmo menciona que o crescimento econômico pode afetar os planos do trabalho remoto, porém, também poderá tornar o mercado de trabalho menos rígido. *Bloom* ainda destaca na entrevista, que manter os funcionários bem e felizes, é importante para aumentar produtividade, e também para se economizar no espaço de trabalho do escritório, porém, o mesmo enfatiza que a grande questão das incertezas em longo prazo, é a tecnologia, pois a pandemia levou um aumento de seis vezes nos dias de home office, o que acabou gerando um enorme aumento na taxa de progresso tecnológico em *hardware* e *software*. Se os mercados passarem a crescer nessa área, as organizações irão acabar inovando para apoiar esse método de trabalho. O professor ainda destaca que já estão acontecendo processos tecnológicos que são considerados para o futuro, como a realidade virtual, hologramas, a melhoria do IA para dar mais suporte ao audiovisual, com isso ele acredita que até três anos, a tendência continuará crescendo, e que o home office se tornará padrão entre as organizações (DELANEY, 2022).

Já as perspectivas em relação ao home office para Johnny C. Fedd (2022), são totalmente contrárias às de *Bloom* em entrevista para Delaney (2022) para a *Time*. Para Taylor (2022), em meio a uma economia em desaceleração, as organizações estão tentando cada vez mais atrair os funcionários de volta para o escritório, mesmo que ainda encontrem resistência por parte de seus colaboradores. Para o autor, embora o home office tenha sido visto como uma necessidade durante a pandemia, alguns líderes duvidam que o nível atual de trabalho remoto seja sustentável, pois segundo ele, um local

de trabalho que seja totalmente virtual, acaba perdendo um dos seus principais impulsionadores de desempenho, de produtividade e de crescimento, esses hoje, que são algumas das principais preocupações das organizações nesse momento de enfrentamento da perspectiva de uma possível recessão. Por isso a necessidade de querer a volta de seus colaboradores ao escritório, pois esses líderes estão se preparando para um ambiente de mercado ultracompetitivo, que acabam exigindo uma maximização da eficiência de seus colaboradores (TAYLOR, 2022).

Taylor (2022), ainda destaca que o home office não cultiva o nível de relacionamento interpessoal que esses líderes consideram vitais para a sinergia e colaboração da organização. Pois quando as empresas estão respondendo às mudanças exigidas pelo mercado e pelas tensões econômicas, novas ideias e resoluções de problemas do líder juntamente com a equipe são essenciais, principalmente as sessões de *brainstorming*, que para autor, são muito mais fáceis de conduzir pessoalmente, do que de maneira remota, pois permite que os colaboradores possam discutir suas ideias de maneira mais concentrada e focada, já que em caso de home office, esses colaboradores estariam propensos a distrações que poderiam inibir sua concentração. O autor ainda acredita que os líderes e seus liderados precisarão entrar em um acordo e tomar decisões nos próximos tempos que certamente ambas as partes terão que ceder. Os líderes terão que ter empatia com as necessidades de seus colaboradores, e estarem sempre atendo as suas considerações. Assim como esses liderados terão que buscar as oportunidades para atender às suas preferências individuais de trabalho. Taylor (2022) ainda destaca que é importante o líder saber construir uma relação de trabalhadores que se encaixe na sua missão se quiserem continuar a crescer junto com a organização, e que a flexibilização adotada durante o período pandêmico, deve funcionar nos dois sentidos, pois mesmo que o home office se enfraqueça futuramente, é importante que se passe confiança para o seu colaborador poder realizar a retomada do trabalho presencialmente (TAYLOR, 2022).

Para Okada (2022) o home office já se fixou como uma realidade. As organizações que antes resistiam à implementação desse método de trabalho, porque pensavam que os líderes tinham que ter uma fiscalização de trabalho ativa, acabou não tendo muita escolha na hora de realizar a migração para o trabalho remoto. Com as empresas identificando que é possível manter a sua produção e a sua produtividade longe da dependência das empresas, acredita-se que o home office acabe se tornando uma tendência de trabalho, mesmo após o período pós-pandêmico. O autor ainda traz em seu

artigo, que as empresas acabaram identificando menos gastos, como contas de energia elétrica, aparelhos de ar-condicionado, com suas estruturas físicas, além da diminuição com gastos operacionais do dia a dia. As perspectivas de futuro do home office são animadoras, pois a tendência é que o escritório mude sua finalidade, ganhando uma importância de espaço mais para vivências, treinamentos, fortalecimento as estações de trabalho. A tecnologia sempre esteve presente e durante a pandemia, acabaram assumindo um papel muito importante para manter as organizações funcionando e auxiliando no enfrentamento de cenários incertos, com isso, o home office, seja ele de maneira total ou parcial, é visto como um futuro certo dentro das organizações (OKADA, 2022).

Corroborando com o estudo de Okada (2022), Leyes (2021) traz em seu artigo, que apesar de o trabalho presencial ser algo básico no âmbito trabalho, acredita que até 2025, a maioria dos trabalhadores irá trabalhar pelo menos até cinco dias por mês em casa, e cerca de 84% dos atuais trabalhadores que já atuam no home office, preferem continuar com esse método de trabalho. Estatísticas mostram que a demanda do home office está crescendo e não apenas como uma tendência. A pandemia instaurada pela COVID-19, acabou por reformular o cenário de trabalho, tornando o home office mais acessível e permitindo que os colaboradores fossem mais produtivos e que contribuíssem mais para o crescimento da organização. Leyes (2021) ainda destaca que existem assim como pessoas que enfatizam que o trabalho remoto é necessário, porém, não substitui o tempo gasto no trabalho presencial, também há pessoas que defendem que o home office tornará um novo modo de vida dentro das organizações. As empresas estão oferecendo mais oportunidades remotas para poder garantir que os seus colaboradores possam ter um equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, e traz em seu artigo, que cerca de muitas empresas planejam manter o home office após o término permanente da pandemia. Porém, para que isso ocorra é necessário que sejam consideradas as vantagens e as desvantagens dessa maneira de trabalho, para que tanto a organização, quanto os seus colaboradores consigam trabalhar da melhor maneira possível (LEYES, 2021).

7. Discussão

Como foi visto ao longo desta revisão, o líder tem um papel fundamental perante o seu grupo de liderados. Nascimento *et al.* (2020), traz em seu estudo que um bom líder deve ter a ciência que deve trabalhar juntamente com a equipe, em um espaço onde todos colaboram para que os resultados possam aparecer, pois é através da boa liderança, que

os colaboradores podem se sentir amparados e guiados para que os objetivos sejam alcançados (NASCIMENTO *et al.*, 2020). Partindo desse ponto levantado por Nascimento *et al.* (2020) sobre o líder, pode-se ter um começo de entendimento do importante papel que o líder exerce. Com o contexto pandêmico, onde as equipes de trabalho tiveram que se adaptar ao trabalho remoto, até mesmo no setor da saúde, onde que de acordo com dados do Instituto de Pesquisa Econômico e Aplicada (Ipea), longo de 2020, apenas 2,1% dos trabalhadores em trabalho remoto eram profissionais de saúde (IPEA, 2020), a boa liderança é fundamental para que essa “nova forma” de trabalho obtivesse sucesso.

Apesar do trabalho remoto não ter sido tão abrangente até o momento do período pandêmico, ele já vinha ganhando espaço ao longo dos anos dentro das organizações, sendo essa estrutura uma promessa de futuro, e esse sucesso da boa liderança, é algo que pode contribuir para que essa forma de trabalho possa se estabelecer definitivamente ao longo dos anos. Dulebohn e Hoch (2016), afirmam em seu estudo que o home office tem muitas vantagens, destacando a capacidade de maximizar o conhecimento funcional dos colaboradores que estão geograficamente separados, e assim, permitir uma maior produtividade, utilizando os horários a seu favor, reduzindo assim, custos de viagens e demais despesas que possam vir a ter. Graça e Henrique (2021) também destacam o aumento da produtividade durante o home office, além de estar ligado de maneira constante às tecnologia, é possível que o profissional consiga realizar mais horas no trabalho e ter mais flexibilidade em seu tempo. Porém, os autores também destacam alguns fatores negativos, como a insegurança, as distrações, o trabalho em excesso e a falta de interação presencial. Esses fatores também são trazidos por Haubrich e Froehlich (2020) em seu artigo, que destacam ainda que apesar do home office não ser algo de fácil adaptação, é fundamental que o profissional não apresente resistência a ideia e que consiga manter a organização e autodisciplina para poder realizar suas tarefas com sucesso.

Para Botelho e Krom (2010), o líder tem o seu próprio estilo para liderar dentro das organizações, corroborando assim com a ideia de Nascimento *et al.* (2020), que esse estilo pode ter uma grande influência perante a sua equipe de trabalho. Porém, não se pode afirmar qual seria o melhor estilo de liderança, mas sabe-se que os líderes têm que adotar um estilo de liderança que agregue valor dentro do seu âmbito de trabalho, e que também consiga acompanhar e se adaptar às novas tendências de mercado, pois o líder é o principal responsável pelos resultados que vem de sua influência. Botelho e Krom (2012)

ainda destacam a importância de entender com os tipos de liderança constituem nas atitudes dos líderes perante a sua equipe, e com isso citam a Liderança Autoritária ou autocrática, a Liderança Democrática e a Liderança Laisses-Faire ou Liberal como alguns dos principais estilos de liderança que podem ser seguidos. Já para Rowe (2002), o estilo de liderança é destacado pelo valor que ele gera dentro das organizações, por isso ele cita ainda as lideranças Estratégicas, Gerencial e a Liderança Visionária.

Independente desses estilos de liderança citados pelos autores, o líder sempre enfrentará desafios. Para Malhotra *et al.* (2007) o desafio de gerenciar uma equipe à distância é apenas um deles e cabe ao líder compreender que o papel que ele desempenha engloba grandes responsabilidades, por isso a importância de saber motivar sua equipe, saber estabelecer normas de comportamento, para sempre a equipe sinta que eles têm uma liderança ativa no comando. Para os autores, o líder deve sempre buscar construir uma relação sólida e de confiança com os seus colaboradores. Confiança, aliás, é um dos três fatores importantes abordados por Peters e Manz (2007) em seu estudo, após analisar e examinar a profundidade dos relacionamentos de confiança e de um entendimento compartilhado. A confiança é um pilar fundamental para que possa haver um alinhamento de ideias entre o líder e os seus liderados, pois sem essa confiança, a equipe em home office não teria como funcionar de maneira eficaz, pois esses colaboradores não estariam dispostos a correr riscos que outro membro da equipe pudesse agir por interesse próprio ao invés de trabalhar em prol da equipe. Por isso que trabalhar a confiança entre os membros da equipe, no meio da incerteza e da complexidade que pode ser gerada através do trabalho virtual, é importante para que essa ação seja estabelecida. Outro fator abordado por esses autores é o entendimento compartilhado, que se baseia na visão de ser mais do que apenas um objetivo comum entre a equipe liderada, ele envolve a boa recepção da equipe perante a direção estratégica dada pelo líder e inclui o entendimento da experiência que cada um dos colaboradores possui e de como eles podem colaborar com o propósito de realizar os objetivos. O terceiro fator é a profundidade dos relacionamentos existentes entre os membros da equipe, que perante o contexto de trabalho à distância é fundamental para a construção da confiança. Peter e Manz (2007) ainda destacam a importância de o líder saber buscar alternativas de promover o fortalecimento das relações entre os membros da equipe durante o home office, o que vai de encontro com a ideia de Malhotra *et al.* (2007) que cita a importância de os líderes serem criativos na organização dos processos e nas suas estruturas de trabalho.

No estudo realizado por Feitosa e Salas (2020), também é ressaltado a importância dessa confiança no âmbito de trabalho pelas equipes em trabalho remoto, principalmente do ponto de vista da liderança, que deve sempre estar atento a esse nível de confiança, já

que devido ao trabalho à distância, não se consegue ter a mesma observação de sua equipe como ocorre no âmbito presencial. É importante que o líder fique atento aos sinais, como falta de responsabilidade dos membros ou do descrédito entre os colegas de trabalho, pois estes podem ser indícios de uma confiança abalada e pode acabar por afetar psicologicamente os colaboradores da equipe. Os autores ainda destacam que para monitorar sua equipe, mesmo que de maneira virtual, os líderes devem prestar muita atenção na maneira como os colaboradores estão se conectando, de como está sendo a comunicação entre os mesmos e como está ocorrendo às tarefas compartilhadas. Feitosa e Salas (2020) além de reforçar a ideia da confiança como fundamental, destacam a comunicação como grande aliada do líder, que também deve estar sempre buscando novas formas de manter a mesma, buscando avaliar o comportamento de trabalho da equipe e fornecendo o *feedback* adequado para cada um desses colaboradores, buscando fazer com que estes se sintam ouvidos dentro da organização.

Selpe (2022) destaca que o *feedback* é uma forma de nortear seus colaboradores dentro de uma gestão de pessoas exercida em função estratégica que é adotada pelo líder dentro da organização. Grandes líderes valorizam o engajamento dos funcionários e motivam suas equipes a sempre buscar o melhor. Para tanto, a confiança é a base dessa relação, levando ao respeito e à cooperação no trabalho. Uma liderança inteligente valoriza o seu capital humano, e como líder, sua missão passa a ser alinhar as necessidades dos seus liderados com os objetivos da empresa, assim, valorizando não só o potencial individual, mas também o potencial coletivo (SELPE, 2022).

Para Selpe (2022) é através da gestão de pessoas que o líder pode traçar planos efetivos de ação para sua equipe, o que corrobora com o que é trazido por Leite (2021) em seu artigo, onde é citado o estudo realizado pelo ENAP, que se é possível ver técnicas de Inovação incremental dentro da gestão de pessoas do Ministério da Saúde (MS) durante o período de enfrentamento da pandemia por COVID-19. Esses métodos reforçaram o foco nas inovações e nas decisões dos líderes no âmbito da gestão de pessoas e na busca pela manutenção das rotinas. Dentro desse estudo, foi possível enxergar as dificuldades impostas quanto à adaptação dos colaboradores diante do trabalho remoto. Muitos obstáculos que antes eram alheios aos líderes, como a reorganização das rotinas de trabalho e das condições de comunicações, ficaram mais evidentes, além da necessidade de adequação do âmbito de trabalho, como por exemplo, os colaboradores que tiveram que atualizar os softwares de seus equipamentos pessoais, alguns destes tiveram que ter um maior suporte técnico para conseguir se adequar ao trabalho remoto, já da parte dos

líderes, tiveram que promover algumas iniciativas para assegurar a manutenção dos resultados, como buscar instrumentos para o acompanhamento, adaptação das novas ferramentas de comunicação. Leite ainda ressalta que essas ferramentas, como o uso de aplicativos para realizar essa comunicação foi essencial para a interação interpessoal da equipe e constatou que este pode ser um meio eficiente para o acompanhamento de demandas, controle das atividades realizadas e dos *feedbacks*.

Corroborando os métodos de trabalho do líder para com a gestão de pessoas levantados por Leite (2021) em seu artigo, Cunha (2020), ainda destaca o gerenciamento dos métodos de trabalho utilizados pela FIOCRUZ, que procurou desenvolver um fórum de gestão de pessoas com orientações para o home office, onde através desse plano, os líderes puderam elaborar um plano de trabalho, assim estabelecendo uma rotina de trabalho, buscando utilizar da melhor maneira possível os recursos físicos, tecnológicos, bem como manter o constante vínculo de contato entre os colaboradores, sempre atentando-se a melhor maneira de como realizar o desenvolvimento dessa comunicação.

Já Barbosa (2021) levanta outro ponto muito importante, o cuidado com a saúde física e mental, pois com o isolamento social associado a outros fatores, pode levar o profissional ao esgotamento emocional, assim, elevando o seu nível e estresse, por isso o líder tem que sempre se manter atento ao que passa perante a sua equipe, e isso passa desde o momento da seleção desses profissionais, onde tem que se desenvolver uma cuidadosa seleção de qual colaborar está apto e disposto para conseguir realizar o trabalho home office, desde a motivação para realizar o seu trabalho, até técnicas que podem ajudar esse profissional, como a utilização do *Mindfulness*, citado no estudo de Nunes e Muller (2015). Porém, para que essa técnica seja utilizada com sucesso, é muito importante que o líder e organização estejam atentos em divulgar os métodos e objetivos da utilização da técnica, para desmistificar e popularizar essa prática entre os colaboradores.

Alinhado ao que foi estudado pelos autores acima, as perspectivas de futuro nos relatos de notícias trazem muitas vertentes do que podemos esperar do que possa ser o home office. A liderança dentro organização é fundamental para esse futuro, pois é a partir da tomada de decisões do líder, que os seus liderados poderão se sentir mais seguros para poder exercer o seu trabalho no trabalho remoto. Há muitos prós e contras desse método de trabalho, como a ideia defendida no artigo de Taylor (2022), que acredita que os dias do home office estão contados e mesmo que venha existir, nem que seja de uma maneira híbrida, ele acredita que a tendência é que o trabalho remoto

comece a decair futuramente, e que o trabalho presencial volte a ser a força de trabalho mais executada. Diferente do que Okada (2022), Delaney (2022) e Leyes (2021) trazem em seus artigos, onde ambos os autores, apesar de reconhecerem a importância do trabalho presencial, e que não será uma mudança repentina que poderá ocorrer, a grande tendência de futuro é que home office venha para ficar, porém, há de ser um cuidado por parte das organizações, pois com a adoção do trabalho remoto, é necessário que todos os fatores, sejam positivos ou negativos, sejam considerados para a implementação permanente dessa nova maneira de trabalho.

8. Conclusão

Ao longo desta revisão, vimos os perfis de liderança, os métodos de gestão de pessoas utilizados dentro do contexto do home office, seus fatores positivos e negativos, os desafios enfrentados por cada um desses líderes e destes colaboradores. Com a realização deste estudo, foi possível encontrar resultados para os objetivos propostos neste trabalho.

Para as principais abordagens envolvendo o papel da liderança, foi possível compreender que os líderes têm um papel fundamental diante da sua equipe, pois é através dele que vem a motivação para os membros da equipe poder continuar suas tarefas e poderem desenvolver uma relação de confiança com o seu gestor e com os seus colegas.

Quanto o impacto causado pelo home office nas relações interpessoais e na organização, os líderes têm que estar sempre atentos com o que ocorre ao seu redor, tem que saber se adaptar às mais diversas situações, ainda mais quando se trata de um ambiente de trabalho remoto, principalmente com o momento que estamos enfrentando devido à Pandemia causada pelo vírus da COVID-19, onde as pessoas ficaram mais sensíveis, também tiveram que se adaptarem a uma nova rotina, muitas vezes tendo que conciliar os afazeres domésticos, os filhos, com o trabalho. É importante que o líder não permita que sua equipe perca o foco e que esteja sempre buscando fortalecer uma relação de apoio e de confiança com os seus liderados, pois esse vínculo criado pelo líder pode gerar um impacto muito positivo dentro da equipe da organização.

Através dessa revisão, também podemos identificar algumas das diferenças entre o trabalho remoto e o trabalho virtual. A sinergia e a colaboração da organização presencial que os colaboradores são a empresa diferem da virtual, pois no âmbito do home office, o colaborador não tem mais diálogo constante com o seu colega, é tudo muito prático e virtual, muitas vezes esse colaborador passa a focar somente no trabalho que tem que ser feito e não se preocupa muito em manter uma relação mais profunda com os seus colegas. Por outro lado, esse fator também pode ser considerado positivo, pois esse foco do colaborador é considerado um ganho para organização, pois sem as distrações do trabalho presencial, ele consegue produzir e desempenhar suas obrigações

com muito mais qualidade e agilidade.

Foi possível também identificar diversos desafios de adaptação ao trabalho remoto, como a falta de estrutura, a desconfiança, a preocupação com a saúde física e mental do colaborador, como manter a equipe engajada mesmo que à distância, bem como a construção e o fortalecimento da confiança entre os membros da equipe durante o período do home office. Para que todos esses desafios fossem superados, pudemos ver diversas estratégias que foram eficazes durante esse período como reorganizar as rotinas de trabalho, a promoção da inclusão dos colaboradores através da segurança psicológica (muitas empresas utilizaram as técnicas do *Mindfulness*), a compressão das restrições de cada membro da equipe, como os desafios pessoais e psicológicos que possam estar enfrentando, manter sempre o acompanhamento desses colaboradores para que eles não se sintam abandonados e assim, garantir que a comunicação entre os membros da equipe permaneça fluída. Dar sempre o *feedback* para a equipe, pois é uma forma de nortear os colaboradores para o que eles têm que fazer e saber se o que já está sendo feito, está no caminho correto.

Através dessas estratégias se pode identificar que na maioria das vezes o resultado para a organização do home office funcionou de maneira satisfatória e que o papel do líder foi essencial para que se chegasse a esse resultado, e independentemente das perspectivas de futuro do home office, muitas dessas estratégias podem ser adotadas pelo líder permanentemente, mesmo que seja no âmbito presencial de trabalho.

A partir da conclusão desta revisão da literatura, sugere-se que seja futuramente incluída uma pesquisa de campo, para entender como esses líderes se organizaram após esses três anos de pandemia. Como foi a volta ao trabalho presencial e se ainda estão adeptos ao trabalho remoto. Também é interessante buscar compreender seus medos, anseios e dificuldades para se obter uma melhor perspectiva de futuro, principalmente no âmbito da saúde.

Referências

BARBOSA, A.S.S.V. **O impacto do teletrabalho no COREN-RJ: uma análise descritiva da produtividade dos enfermeiros fiscais e o reflexo na execução das despesas orçamentárias no período da pandemia do novo coronavírus.** 2021. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/41932>. Acesso em 22 nov. 2022.

BOTELHO, J. C.; KROM, V. **Os Estilos de Liderança nas Organizações.** XIV Encontro Latino-Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino-Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba (2010). Disponível em: http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0003_0494_01.pdf. Acesso em: 28 ago. 2021.

COPPOLA, N.W.; HILTZ, S.R.; ROTTER, N.G. **Building trust in virtual teams.** IEEE Transactions on Professional Communication (Volume: 47, Issue: 2, June 2004). Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/3230326_Building_Trust_in_Virtual_Teams. Acesso em: 13 ago. 2021.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. **Pesquisa de Métodos Mistos.** Grupo A. pag. 234-235. 2014. 9788565848411. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848411/>. Acesso em: 08 jan. 2022.

CUNHA, F. **Orientações Gerais Para o Trabalho Remoto na FIOCRUZ. Fundação Oswaldo Cruz – FIOCRUZ. COGEPE – Gestão de Pessoas, 2020.** Disponível em: <https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/43386>. Acesso em 22 nov. 2022.

DELANEY, K. J. **What We Know Now About the Business Impact of Hybrid Work.** Time. Disponível em: <https://time.com/charte/6211250/hybrid-work-nicholas-bloom/>. Acesso em: 10 dez. 2022.

DULEBOHNA, J. H.; HOCH, J. E. **Virtual teams in organizations.** Elsevier (2016), **Human Resource Management Review.** Volume 27, Issue 4, December 2017, Pages 569-574. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.004>. Acesso em: 13 ago. 2021.

FEITOSA, J.; SALAS, E. **Today's virtual teams: Adapting lessons learned to the pan- demic context.** Elsevier (2020), **Organizational Dynamics,** Volume 50, Issue 1, January–March 2021, 100777. Disponível em:

<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100777>. Acesso em 13 ago 2021.

FERRAZZI, K.; GOHAR, K. **The Future Is Uncertain. Here's How to Ensure Your Team Can Adapt.** Harvard Business Review. Disponível em: <https://hbr.org/2022/03/the-future-is-uncertain-heres-how-to-ensure-your-team-can-adapt>. Acesso em: 10 dez. 2022.

FGV EAESP. **Diante das incertezas no ambiente de trabalho, práticas de recursos humanos podem amenizar ansiedade dos funcionários.** Blog Impacto - FGV EAESP Pesquisa. Blog Impacto - FGV EAESP Pesquisa. Disponível em: <https://www.impacto.blog.br/administracao-de-empresas/estudos-organizacionais/diante-das-incertezas-no-ambiente-de-trabalho-praticas-de-recursos-humanos-podem-amenizar-ansiedade-dos-funcionarios/>. Acesso em: 10 dez. 2022.

GRAÇA, M.S; HENRIQUE, P.L. **Do trabalho presencial ao trabalho remoto: o impacto na satisfação e produtividade dos trabalhadores.** Dissertação de Mestrado. Lisbon School of Economics & Management, Universidade de Lisboa. 2021. 58 pag. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/22571>. Acesso em 24 nov. 2022.

HAUBRICH, D. B.; FROEHLICH, C. **Benefícios e Desafios do Home Office em Empresas de Tecnologia da Informação.** Revista Gestão & Conexões, v. 9, n. 1, p. 167–184, 2020. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8108636>. Acesso em: 25 nov. 2022.

IPEA. **Ipea: 11% dos trabalhadores fizeram home office ao longo de 2020.** Agência Brasil. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-07/ipea-11-dos-trabalhadores-fizeram-home-office-ao-longo-de-2020>. Acesso em: 25 nov. 2022.

JORDÃO, R.G.S.R. **Os impactos da crise e o crescente protagonismo do trabalho remoto no mundo pós-coronavírus.** Rev. do Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região, Brasília, v. 24, n. 1 (2020). Disponível em: <https://revista.trt10.jus.br/index.php/revista10/article/view/385>. Acesso em: 14 ago. 2021.

KLEINA, C.; RODRIGUES, K. S. B. **Metodologia da pesquisa e do trabalho científico.** 1º ed. IESDE BRASIL S/A, Curitiba/PR, 188 p. (2014). Disponível em: http://arquivostp.s3.amazonaws.com/qcursos/livro/LIVRO_metodologia_da_pesquisa_e_do_trabalho_cientifico.pdf. Acesso em: 08 jan. 2022.

LEITE, A. F. **Inovação incremental na gestão de pessoas do Ministério da Saúde como resposta de enfrentamento no contexto da pandemia do SARS-COV 2.** Enap.gov.br, 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6607>. Acesso em 21 nov. 2022.

LEYES. **Remote Work Is Here to Stay: Are You Ready for the New Way of Life?** Entrepreneur. Disponível em: <https://www.entrepreneur.com/living/remote-work-is-here-to-stay-are-you-ready-for-the-new-way/372869>. Acesso em: 18 dez. 2022.

LUND, S.; MADGAVKAR, A.; MANYIKA, J.; *et al.* **The future of work after COVID-19.** McKinsey & Company. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>. Acesso em: 10 dez. 2022.

MALHOTRA, A.; MAJCHRZAK, A.; ROSEN, B. **Leading Virtual Teams.** Academy of Management Perspectives VOL. 21, NO. 1 (2007). Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amp.2007.24286164>. Acesso em 14 ago. 2021.

NASCIMENTO, A.R.; NOZÉ, B.P.; TEIXEIRA, C.R.B.; CALSANI, J.R.S. **A Importância do Líder nas Organizações.** SITEFA – Simpósio de Tecnologia, Fatec Sertãozinho v.3 n.1 (2020): O uso da tecnologia no compartilhamento de experiências e na aproximação entre as pessoas, (2020). Disponível em: <https://doi.org/10.33635/sitefa.v3i1.110>. Acesso em 14 ago. 2021.

NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C. **Trabalho Remoto e Desafios dos Gestores.** Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 9, n. 4, p. 121–152, out./dez. 2012. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/9323/trabalho-remoto-e-desafios-dos-gestores>. Acesso em 13 ago. 2021.

NUNES, M.P.; MULLER, D.H. **A utilização do mindfulness nas organizações—uma análise através da perspectiva dos gestores.** Revista Organizações em Contexto, v. 11, n. 22, p. 457-485, 2015. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/OC/article/view/5599>. Acesso em 24 nov. 2022.

OKADA, H. **Os diferentes impactos do home office para o mundo corporativo.** Revista Hotéis. Disponível em: <https://www.revistahoteis.com.br/os-diferentes-impactos-do-home-office-para-o-mundo-corporativo/>. Acesso em: 15 dez. 2022.

PEREIRA, R.; CUNHA, C.J.C.A. **Liderando Equipes à Distância: Uma**

Contextualização Necessária Sobre Liderança Remota e Equipes Virtuais. v. 1 n. 1 (2020): Anais do X Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação (ciKi). Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/LIDERANDO-EQUIPES-%C3%80-DIST%C3%82NCIA-UMA-CONTEXTUALIZA%C3%87%C3%83O-Pereira-Cunha/878866093797d5048f069b22cbab8c10b7684384>. Acesso em: 21 jul. 2021.

PETERS, L.M.; MANZ, C.C. **Identifying antecedents of virtual team collaboration.** Elsevier (2007), Team Performance Management, Vol. 13 No. 3/4, pp. 117-129. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13527590710759865>. Acesso em: 13 ago. 2021.

RECOMENDAÇÃO Nº 036, DE 11 DE MAIO DE 2020. **Conselho Nacional de Saúde (CNS).** Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/recomendacoes-cns/1163-recomendac-a-o-n-036-de-11-de-maio-de-2020>. Acesso em: 05 mai. 2022.

ROWE, G.W. **Liderança Estratégica e Criação de Valor.** Fórum AME de Estratégia e Liderança. Rev. adm. empres. 42 (1) • Mar 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902002000100003>. Acesso em: 28 Ago. 2021.

SANTOS, J. A.; PARRA FILHO, D. **Metodologia científica.** Núcleo de Pós-Graduação e Extensão - FAVENI, apostila (2012). Disponível em: <http://ava.institutoalfa.com.br/tcc/apostila-de-metodologia-cient%C3%ADfica.pdf>. Acesso em: 08 jan. 2022.

SELPE. Liderança e gestão de pessoas: qual o papel do líder? Redação Selpe. Grupo Selpe. Selpe. Disponível em: <https://www.gruposelpe.com.br/blog/lideranca-e-gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 22 nov. 2022.

TAYLOR, Johnny C. **Opinion: Fully remote work could soon vanish.** CNN. Disponível em: <https://edition.cnn.com/2022/08/15/perspectives/remote-work-economy-recession/index.html>. Acesso em: 17 dez. 2022.