

LIDERANÇA E O TRABALHO REMOTO NA PANDEMIA¹

JOSEANE DA COSTA FOLETTTO²

ALEXANDRE GALINA BOLZAN³

RESUMO

Com a crise causada pela Covid-19, empresas precisaram mudar seu ambiente do espaço presencial para o espaço virtual, de modo rápido e urgente, deparando-se às demandas de novos estilos de liderança e diversos outros contratemplos, a fim de alcançar um trabalho remoto eficiente e motivador à equipe. Este artigo tem por objetivo analisar o contexto em que se situa uma liderança adequada ao trabalho remoto na pandemia. Para a realização deste trabalho, foram selecionados 05 artigos oriundos da plataforma SCIELO. Foram identificados como desafios o distanciamento físico, a avaliação do desempenho da equipe virtual e a qualidade de comunicação dos líderes com sua equipe. Assim como, a análise do contexto em que se situa a liderança remota, revela que em muitos casos, é exigido do líder, uma nova dinâmica em sua liderança, uma maior comunicação e uma maior autonomia e confiança. Concluindo que, apesar dos desafios, ao atender às demandas da melhor forma, uma boa liderança pode fazer com que o trabalho remoto deixe de ser esgotante e torne-se produtivo.

PALAVRAS-CHAVE: liderança; trabalho remoto, e-liderança.

1. INTRODUÇÃO

Entende-se que o exercício da liderança em qualquer organização é um processo de construção contínua que se desenvolve e se aperfeiçoa, a partir de fundamentos teóricos, de referências inspiradoras, de transposição da teoria para a prática, análise e reflexão sobre as próprias práticas, correção de rumos e retomada de todo o ciclo (ROBSON TAVARES; COSTA, 2015).

Desta forma o objetivo deste trabalho é analisar o contexto em que se situa uma liderança adequada ao trabalho remoto na pandemia, os estudos sobre liderança, entre os quais se podem citar Avolio e Dodge (2001), Gil *et al* (2011) e Samartinho (2013), convergem para a e-Liderança, um novo paradigma que se apresenta em resposta às transformações no mundo organizacional, em especial a questão do trabalho remoto.

Segundo estudos recentes, como Gil *et al* (2011) e Samartinho (2013) demonstram que a

1 Trabalho Final de Graduação – Curso de Gestão de Recursos Humanos – Universidade Franciscana

2 Acadêmico do Curso de Gestão de Recursos Humanos – Universidade Franciscana

3 Professor Orientador

e-liderança é indicada como um paradigma que se apresenta em resposta às transformações globais impulsionadas pela evolução tecnológica, que confronta os líderes com novas estruturas organizacionais. A fim de que a adaptação ao ambiente virtual fosse benéfica para toda a equipe virtual, muitos dos líderes de empresas se depararam com desafios ao questionarem-se sobre a eficácia de sua equipe e à sua conduta no ambiente remoto, o que encaminhou muitos a implantarem uma nova dinâmica de liderança. Para que houvesse melhoria de qualidade nos recursos questionados, foi necessária a opinião da equipe, o que logo, aumentou a comunicação e relação entre a base de uma empresa com o seu topo.

DasGupta (2011), afirma que os objetivos da liderança como visão, direção, motivação, inspiração e confiança continuam, entretanto Samartinho (2013) ressalta a necessidade do e-líder atuar visando a atingir os objetivos com equipes virtuais que estarão dispersas no tempo e no espaço.

Na atualidade, é encontrado um cenário de constantes transformações em largas escalas, muitas delas envolvendo a área de comunicação no ambiente de trabalho. Devido a crise causada pela Covid-19, pequenas e grandes empresas tiveram de reinventar seu espaço de trabalho e adaptá-lo ao modo remoto, o que gerou um desafio para muitos dos líderes de empresas. Com o processo de aperfeiçoamento da tecnologia cada vez mais avançado, os meios de comunicação remotos são muito mais comuns e de fácil acesso.

Ademais, para que haja tal adaptação ao ambiente remoto, é necessária uma boa liderança. Segundo Castells (2009), o ambiente em redes promove grande distanciamento físico entre as pessoas no trabalho, o que exige do e-líder uma boa comunicação e interação com seus colegas, a fim de que a relação não se torne fatigante e dificultosa. Com a pandemia, o modo de interagir, consumir, e outros hábitos diários, assim como o exercício de liderança, sofreram significativas mudanças na vida de grande maioria da população. As mesmas, foram necessárias de modo urgente e eficaz, como havia previsto Perrenoud (2001) ao anunciar que o século XXI seria um tempo de vertiginosas mudanças, onde muitas vezes se faz necessário agir na urgência e decidir na incerteza.

Desta forma, este trabalho tem como principal objetivo analisar o contexto em que se situa uma liderança adequada ao trabalho remoto na pandemia, através da coleta de artigos e livros relacionados ao tema em destaque. Além da introdução esse artigo apresenta 04 seções, a segunda seção aponta o referencial teórico sobre Liderança, Liderança a distância e Trabalho Remoto, a terceira seção descreve aspectos metodológicos da pesquisa, a quarta seção aborda a análise dos resultados e a quinta e última seção apresenta a conclusão e apreciação crítica.

A questão da eficácia das transformações que a área do trabalho vem sofrendo possui pontos fortes e fracos, como por exemplo, para o autor Rifkin (1996), no caso norte-americano inicia-se uma era entendida com a do fim do emprego regular, com carreiras, jornadas e salário definidos. O exercício de liderança já era considerado complexo em tempos em que boa parte das empresas exerciam seu trabalho de forma presencial, com a necessidade da mudança para um ambiente remoto, o exercício da função de um líder reconhece ainda mais complexidade. Os desafios impactaram a qualidade e capacidade dos líderes.

No meio remoto, a avaliação do desempenho de uma equipe virtual, que nada mais é do que uma equipe de pessoas dispersas geograficamente, pode ser complicada, pois não é possível analisar a produtividade por meio de interações presenciais, portanto é necessário um diferente grau de autonomia e confiança. As habilidades requeridas para tal meio, são diferentes das antes cotidianas e tradicionais, assim como a qualidade de comunicação. Porém, quando adequada, a liderança virtual pode aumentar a moral e produtividade de seus colaboradores e equipe (FIGUEIREDO, 2021).

Contudo, é inegável que apesar dos desafios na adaptação ao trabalho remoto, muitas vantagens podem ser pontuadas. A tecnologia permite que o líder tenha acesso à comunicação com toda sua equipe de modo prático e eficiente. Com a velocidade e abrangência da comunicação por meio de canais digitais e tecnologias de videoconferência, o poder do e-líder foi amplificado, a equipe percebe proximidade, atenção e informação dos acontecimentos da empresa (BUCATER, 2016).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo descreve os estudos realizados que deram suporte à pesquisa: Liderança, Liderança a distância e trabalho remoto.

2.1. Liderança

Estudos mais recentes enxergam a liderança como um processo. Samartinho (2013), por exemplo, ressalta a importância da atual abordagem menos individualizada e mais ampla, entendendo liderança como um processo que se efetiva em um ambiente complexo e dinâmico.

O conceito de liderança vem passando por transformações ao longo dos anos, diversos autores divergem sobre o tema e como definir da melhor forma esta palavra tão utilizada nos dias

atuais tendo em vista os desafios constantes, a evolução tecnológica e comportamental do indivíduo (DAVEL; MACHADO, 2021).

O conceito de liderança vem se moldando ao longo dos tempos, se transformando de acordo com a evolução dos processos das organizações (ROBSON TAVARES; COSTA, 2015). Alguns autores definem o tema liderança baseando-se no ambiente que este indivíduo está inserido, nesse contexto, vários autores defendem o conceito de liderança, conforme segue:

“Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objetivo” (RAUCH; BEHLING; YUKL, 1998:2-3).

“Liderança é o processo de dar propósito (direção significativa) ao esforço coletivo e provocar o desejo de despendar este esforço para se atingir o objetivo” (JACOBS; JAKUES; YUKL, 1998:2-3).

“Liderança é o que dá a uma organização sua visão e capacidade para transformar essa visão em realidade” (BENNIS, 1988:18).

“Liderança é influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo específico ou objetivos” (YUKL, 1998:2-3).

Em grande parte das definições de Liderança é comum a presença de dois elementos-chave: Liderança como um aspecto de grupo onde os traços de um determinado indivíduo acabam por colocá-lo em evidência; e Liderança como influência, baseado na capacidade de um indivíduo de obter seguidores para aquilo que ele almeja (BERGAMINI, 1994).

2.2. Liderança a distância

Os líderes de equipes em trabalho remoto devem: ser orientados para a comunicação; promover o fortalecimento da confiança; e ser capazes de criar um ambiente estável. Apesar das pesquisas nesta área terem avançado nos últimos anos, há muito mais a ser estudado sobretudo, no que se refere a como os líderes devem atuar para manter as equipes produtivas (GARCIA, 2020; KYKEFALK HALLBERG, 2020).

Gil *et al* (2011) e Fonseca *et al* (2014) ressaltam o trabalho remoto e equipes virtuais como o novo desafio para os líderes. O trabalho remoto, segundo a SOBRATT (Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teletividades) é todo aquele executado fora do ambiente da empresa com uso de tecnologia de informação e da comunicação (TIC).

Os processos de liderança no trabalho remoto são mediados por tecnologias da informação e comunicação (TICs) que funcionam como facilitadoras da comunicação, interação, e desenvolvimento e compartilhamento de tarefas (MACHADO BRANDÃO, 2019). Os ambientes virtuais proporcionaram o surgimento de uma nova dinâmica de trabalho em equipe e de liderança (AVOLIO, KAHAI, DUMDUM SIVASUBRAMANIAM, 2001). Equipes virtuais, em contraste com as equipes tradicionais, trabalham em locais diferentes, as tarefas são mais estruturadas e a comunicação é, em grande parte, eletrônica e assíncrona. (KRATZER LEENDERS VAN ENGELEN, 2005).

Neste novo contexto, emerge o conceito de “liderança virtual” ou “*e-leadership*” definida como: “o processo de influência social mediado por tecnologias avançadas da informação (*Advanced Information Technology*) para produzir mudanças de atitudes, sentimentos, pensamentos, comportamentos e/ou desempenho de indivíduos, grupos e/ou organizações” (AVOLIO, KAHAI, DODGE, 2001b, p. 617).

2.3. Trabalho remoto

Neste contexto pretende-se apresentar o conceito e características do trabalho remoto, suas vantagens e desvantagens tanto para as organizações quanto para os colaboradores. O trabalho remoto segundo o SOBRATT (Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividade) é todo aquele executado fora do ambiente da empresa com uso de tecnologia e da comunicação (TIC).

Mello (2011, p.35) ressalta: “esta modalidade de trabalho remota, ou seja, fora das instalações empresariais quando executada com a utilização das TICs, passou a ser chamada de teletrabalho.” Ainda o autor considera o crescimento de teletrabalho como um símbolo da transição da sociedade industrial para a sociedade de informação e Venco (2015), afirma que o trabalho realizado fora do espaço físico da empresa com apoio da telemática - associação das técnicas de telecomunicações com as técnicas da informática - é uma situação distinta das existentes na sociedade industrial.

Mello (1999) e Nogueira e Patini (2012), ressaltam que o fundamento dessas novas formas de trabalho está no conceito de trabalho flexível, que incorpora a flexibilidade de horário e local de trabalho, de processo e organização do trabalho, de salário e de qualificação.

Em meio às polêmicas sobre os benefícios para a empresa e para os empregados e as ameaças para as conquistas sociais dos trabalhadores, o trabalho remoto chega ao Brasil a partir da década de 1990 (NOGUEIRA PATINI, 2012).

No caso brasileiro, a partir da década de 1990, com a intensificação da globalização e dos processos de reestruturação produtiva, o trabalho remoto passa a ser uma realidade e, assim como o trabalho flexível, tem sido entendido duplamente, ora como oportunidade, para redução de custos e agilização dos negócios, ora como, ameaça às cláusulas essenciais da proteção do trabalho. (NOGUEIRA PATINI, 2012, p.124)

Foi em 2011, que a legislação brasileira procurou adaptar-se a essa nova realidade: no 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. Parágrafo único. Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio (MELLO; FERREIRA, 2012, p. 716).

Paradella e Peeters (2001), Leite e Albuquerque (2009), Mello (2011, 2012), Nogueira e Patini (2012), apontam vantagens e riscos do trabalho remoto tanto para as organizações quanto para os colaboradores.

O quadro 01 que segue abaixo apresenta, segundo Paradella e Peeters (2001), Leite e Albuquerque (2009), Mello (1999, 2011), Nogueira e Patini (2012), as vantagens e as desvantagens do trabalho remoto para os colaboradores.

VANTAGENS	DESVANTAGENS
A flexibilidade de horário Maior facilidade de conciliar horários com os familiares Ausência do desgaste físico com locomoção Economia de tempo e custo com locomoção Maior autonomia no trabalho Fortalecimento das decisões e iniciativas individuais no trabalho.	Tendência a trabalhar mais. Redução do contato social. Adaptação do colaborador e da família para integrar o trabalho a vida cotidiana.

Quadro 01 – Vantagens e desvantagens do trabalho remoto para os colaboradores

Fonte: Paradella e Peeters (2001), Leite e Albuquerque (2009), Mello (1999, 2011), Nogueira e Patini (2012)

O quadro 02 apresenta, segundo Paradella e Peeters (2001), Leite e Albuquerque (2009), Melo (1999, 2011), Nogueira e Patini (2012), as vantagens e desvantagens do trabalho remoto para as organizações:

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Redução dos investimentos em espaço físico e em mobiliário Aumento de produtividade do trabalhador Fator de atração e retenção de talentos.	Risco de segurança de dados e informações. Trabalho pode ser atrativo apenas para profissionais autodisciplinados e automotivados Dificuldade de encontrar profissionais com perfil

Menor índice de absenteísmo. Redução dos custos de manutenção.	adequado para o trabalho remoto.
---	----------------------------------

Quadro 02 – Vantagens e desvantagens do trabalho remoto para as organizações

Fonte: Paradella e Peeters (2001), Leite e Albuquerque (2009), Mello (1999, 2011), Nogueira e Patini (2012)

Os estudos abordados demonstram que essa modalidade de trabalho, como suas vantagens, desvantagens e desafios que se apresentam para todos os envolvidos veio para ficar e deverá provocar mudanças nas relações de trabalho, exigindo novos olhares, pesquisas, estudos e ações por parte das organizações, dos legisladores e dos trabalhadores.

3. METODOLOGIA

O presente estudo é de natureza descritiva e de caráter qualitativo, tendo como objetivo é analisar o contexto em que se situa uma liderança adequada ao trabalho remoto na pandemia. De acordo com Sampieri, Collado e Lúcio (2006), a pesquisa descritiva (serve para realizar um estudo detalhado, com coleta de dados, análise e interpretação dos mesmos). A pesquisa qualitativa, esclarece Vieira (2005), possibilita aprofundar os conhecimentos sobre determinado assunto, atribuindo importância fundamental à descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem.

No que se refere aos objetivos da pesquisa apresenta-se como descritiva, na contextualização de Gil (2008), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. Para Malhotra (2006), caráter descritivo busca descrever ou definir determinado fenômeno ou fato observado pelo pesquisador, o qual é analisado, interpretado, classificado e registrado por ele.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, sendo esta a forma de estudo elaborada com base em um material já publicado. Uma pesquisa bibliográfica possui vantagem no sentido de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente (GIL, 2001).

No que se refere ao plano de coleta de dados, este trabalho se utilizou de dados já existentes (dados secundários). Segundo Mattar (1996, p. 134), “[...] dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes até analisados, com propósitos outros ao de atender às

necessidades da pesquisa em andamento. Desta forma, no intuito de atender ao objetivo proposto, foram analisadas publicações em livros, artigos e periódicos sobre esse tema tão pertinente e presente atualmente: Liderança e trabalho remoto na pandemia.

Para a coleta do material para análise, foi realizada uma busca na plataforma Scielo com as seguintes palavras de referência: e-liderança, liderança, trabalho remoto. Dentre todas as opções, preferiu-se selecionar os últimos trabalhos publicados de 2012 até 2021, sendo que os artigos de 2012 até 2019 serviram como base para a análise, sendo artigos que tratam em um período sem pandemia. A busca e a escolha dos 5 artigos foram feitos por conveniência da pesquisadora, onde optou-se pela coleta de trabalhos com o foco também semelhante a esta proposta. Em relação aos livros utilizados, foram selecionados na plataforma da biblioteca virtual da UFN

Salienta-se que tendo em vista a relevância e atualidade do tema proposto, não se encontrou dificuldade em obter publicações sobre o assunto. O tópico a seguir apresenta a análise dos resultados obtidos na pesquisa sobre o tema proposto.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados obtidos a partir da análise e síntese dos 5 artigos relacionados no quadro 03. O objetivo da síntese foi identificar temas que pudessem responder às questões quais os desafios de liderança no trabalho remoto. A análise temática possibilitou que os temas fossem identificados e codificados durante todo o processo de leitura e análise dos artigos.

Id	Ano	Autor	Título	Local publicação
01	2012	Arnaldo Massei Nogueira & Aline Campos Patini	Trabalho Remoto e Desafios dos Gestores	https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79292
02	2016	Aparecida Bucater	Liderança a Distância: um estudo sobre os desafios de liderar equipes em um contexto de trabalho remoto	http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/1580
03	2020	Ricardo Pereira e Cristiano Jose Castro de Almeida Cunha	Liderando Equipes a Distância: uma contextualização necessária sobre liderança remota e equipes virtuais	https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/873
04	2020	Marisa Albertina Crivelaro da Silva	Práticas de Liderança em Tempos de Isolamento Social: reflexões e breves relatos de práticas bem sucedidas	https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/caderno-

				marista-de-educacao/article/view/39269
05	2021	José Augusto Lopes Figueiredo	Os Desafios de uma Liderança Digital	https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/1451

Quadro 3. Artigos selecionados para análise e discussão

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

A partir da análise dos artigos citados acima foram identificados três temas que serão apresentados nas seções a seguir: liderança remota e seus desafios; estilos de liderança e desempenho de equipes virtuais.

4.1 Os principais desafios da liderança remota

Entende-se que em virtude da pandemia de COVID 19, muitas empresas e atividades empresariais alteraram o seu modelo de trabalho para o meio remoto, o que conseqüentemente alterou o modelo de liderança, que nesses casos, passou a ser também remoto. Sendo assim, o trabalho remoto tornou-se a nova forma de trabalho e se fez necessário reinventar novos processos, se adequar outros meios de comunicação antes somente utilizados para fins de socialização em redes sociais. Observa-se que mesmo após meses da pandemia do novo coronavírus, continua sendo um ponto de atenção para as empresas. Tais situações são evidenciados no artigo 05 (FIGUEIREDO, 2021).

Sabe-se que a crise do coronavírus fez com que as empresas precisassem procurar maneiras diferentes de servir e gerar valor para seus colaboradores, clientes e sociedade. Se fez necessário expandir a mentalidade e aprender, em pouco tempo, sobre novos conceitos de tempo e espaço. E isso engloba as novas formas de trabalho e sua gestão. Porém, o desafio ainda não terminou, em 2021 e até o pós-normal, líderes estarão construindo e consolidando maneiras de apoiar suas equipes remotamente conforme corrobora Pereira e Cunha (2020) no artigo 03.

Evidencia-se que liderar uma equipe remota é um dos grandes desafios para 2021, é preciso que as empresas preparem seus líderes para uma mentalidade completamente diferente daquela que era adotada em outros modelos. Encontrar formas de apoiar emocionalmente os colaboradores, garantir a comunicação clara e ainda alinhar os objetivos das equipes com o propósito da organização, são alguns dos desafios. Em todos os 05 artigos avaliados, 04 desafios principais foram abordados.

Com base nos artigos avaliados, pode-se identificar no quadro 04 os principais desafios.

Desafio	Conceito
Clareza	A clareza nos limites e diretrizes definirá o sucesso para essa nova forma de trabalho, apoio aos colaboradores, as melhores formas de contatá-los e como enfrentarão esses novos desafios, que envolvem uma rotina de trabalho dentro de sua casa ou em outros espaços, se não houver uma definição clara de horários, de rotinas, pode ser que as horas e dias de trabalho se estendam além do limite, levando os colaboradores a situações extremas e exaustão, podendo também interferir na produtividade e na própria satisfação e sentimento de pertencimento com a equipe. Por isso, cabe aos líderes construir e compartilhar métricas mensuráveis de sucesso, concentrando-se nos objetivos.
Objetivos	Os objetivos, por sua vez, precisam estar igualmente claros. Uma mudança para um trabalho remoto é uma oportunidade para um novo alinhamento, fazendo com que os líderes possam garantir que todos entendem aquilo que estão fazendo, suas colaborações e como contribuem para o resultado buscado.
Comunicação	Na situação de trabalho remoto a comunicação é essencial para os líderes, sendo de muita importância, o líder bem-sucedido sabe escutar e ter uma comunicação com respeito e confiança com seu colaborador.
Conexão	Colaboradores que estão trabalhando de forma remota, muitas vezes em suas residências, podem sentir que estão desconectadas do ambiente de trabalho e não se sentir pertencente ao grupo, se sentir solitários, o que pode afetar no bem-estar, na produtividade, no envolvimento e na satisfação dos colaboradores. É de suma importância a interação pessoal para que isso não ocorra, cultivar interações informais é o início de uma construção e fortalecimento das relações, fazendo com que exista mais confiança e consequentemente, na mentalidade colaboração, é muito importante que o colaborador, mesmo em trabalho remoto tenha acesso aos líderes e as interações informais que normalmente acontece no ambiente de trabalho.

Quadro 04 – Principais Desafios da Liderança Remota

Fonte: Nogueira e Patini (2012), Bucater (2016), Pereira e Cunha (2020), Da Silva (2020), Figueiredo (2021).

Os desafios destacados no quadro acima nos remetem a discutir um tópico importante e essencial para conduzir tais desafios, o estilo de liderança no contexto virtual abordado na próxima seção.

4.2 Estilos de liderança no contexto virtual

Tendo em vista o grande desafio de liderar de forma remota, Bucater (2016) enfatiza no artigo 02 que o estilo de liderança remoto faz referência à “Liderança em Complexibilidade que remete às organizações do século XXI” e todos os aspectos de uma Sociedade da Informação. Nesse sentido, a liderança é vista como um sistema dinâmico, interativo e imprevisível, no qual os líderes e liderados interagem em redes complexas tendo o *feedback* como ferramenta para disseminar conhecimento, aprendizagem e adaptação as mudanças (BUCATER, 2016).

Nogueira e Patini (2012) no artigo 01 e Bucater (2016) no artigo 02 corroboram com o entendimento de que a liderança no contexto virtual precisa ser voltada a gerenciar resultados, para isso é necessário aplicar ações constantes de como controle, acompanhamento e avaliação da equipe a distância. Dessa forma, se faz necessário que o líder no contexto virtual tenha

competências importantes além das competências já esperadas para o líder em modalidades presenciais para conseguir conduzir a equipe e atingir os resultados estabelecidos. São elas: agilidade nas decisões; construir confiança; enfrentar situações complexas; integridade; mentalidade multicultural e global e ser capaz de utilizar com segurança as TICs.

Bucater (2016) apresenta no artigo 02 um estudo realizado com líderes remotos onde realiza um comparativo entre as competências do líder remoto em construções teóricas e as evidências do estudo realizado pelo autor. Nesse estudo Bucater (2016) evidenciou outras competências importantes para um líder de equipes remotas, tais como: empatia; flexibilidade; criatividade; motivador; autodesenvolvimento; capacidade de síntese; saber definir prioridades; disciplina; *feedback* assertivo; foco, objetividade e planejamento para delegar; percepção e saber selecionar, treinar a equipe de trabalho remoto.

Em contrapartida, Pereira e Cunha (2020) no artigo 3 e Figueira (2021) no artigo 05, apresenta a importância de se fazer presente e dialogar com a equipe, seja em reuniões periódicas, encontros virtuais para manter o bom relacionamento com os liderados, buscando a boa comunicação e confiança da equipe. Nesse contexto se torna muito essencial a flexibilidade e adaptabilidade do líder remoto, bem como a qualidade de sua comunicação e motivar a equipe através dos meios digitais. Para isso é fundamental o conhecimento e domínio do líder remoto em tecnologias de informação avançadas para conseguir conduzir as equipes remotas, ou seja, o líder deve ter competência para gerenciar os relacionamentos, criar um ambiente cooperativo e manter os membros motivados e alinhados com os objetivos da equipe.

Em complemento, no artigo 04, Da Silva (2020) apresenta as competências socioemocionais para um líder remoto, como exemplo o autoconhecimento, a percepção de seus próprios sentimentos e emoções para o desenvolvimento do autodomínio como forma de agir e de reagir diante do complexo contexto do isolamento social e das atividades remotas, levando em consideração o período de pandemia de COVID19.

Observa-se que o autocontrole das emoções e o autoconhecimento, são competências importantes para que o líder remoto consiga desenvolver e aprofundar em seus liderados o sentimento de pertencimento, fortalecer os vínculos com o trabalho, e gerenciar relacionamentos, visando um ambiente de trabalho cooperativo, mantendo a equipe motivada com o desafio de alinhar os objetivos da equipe com os objetivos e metas estabelecidos para o trabalho, e que como consequência, ocasiona a fidelização dos profissionais e na redução dos índices de turnover da organização (PEREIRA, CUNHA, 2021, DA SILVA, 2020).

O que também é evidenciado nos 05 artigos avaliados é a importância de um líder remoto ter foco no resultado e não no processo, para isso é extremamente importante acompanhamento, avaliação de desempenho e *feedback* assertivo para atingir os resultados estabelecidos (NOGUEIRA E PATINI 2012; BUCATER, 2016; PEREIRA, CUNHA, 2020; DA SILVA, 2020;

FIGUEIREDO, 2021),

4.3 Liderança e avaliação de desempenho de equipes em trabalho remoto

O trabalho remoto se expandiu rapidamente diante da pandemia do novo coronavírus, exigindo que profissionais, bem como empresas se adaptassem rapidamente. Conforme salienta Figueiredo (2021) no artigo 05, o setor de Recursos Humanos além de outras atividades, teve que avaliar e medir os desempenhos dos colaboradores remotamente.

Contudo, no artigo 03, Pereira e Cunha (2020) destacam que a tecnologia vem para auxiliar esses profissionais a tornarem as adaptações mais assertivas, por isso é preciso estruturar um plano de metas e desempenho completo que entregue retornos construtivos e objetivos claros aos seus colaboradores que estão em *home office*.

No artigo 04, Da Silva (2020), destaca que várias empresas precisaram alterar seu modo de trabalho devido à pandemia da Covid-19, muitos profissionais passaram a trabalhar remotamente, ou *home office*, modificando tanto suas rotinas como a da empresa. Contudo, mesmo tendo muitos benefícios, como a redução de custo, tanto para o funcionário como para a instituição e a flexibilização de horário, alguns gestores demonstraram-se apreensivos em como avaliar o desempenho de seus colaboradores.

Sendo assim, no artigo 02, Bucater (2016) destaca que isso acontece tendo em vista que muitos gestores têm dúvidas se os resultados que estão sendo entregues estão realmente corretos e se a performance dos profissionais está dentro do que é esperado e se a empresa está alcançando seus objetivos.

Dessa forma, no artigo 05, Figueiredo (2021) apresenta a importância da avaliação de desempenho, uma ferramenta muito utilizada pelo setor de gestão de pessoas, e que visa mensurar as atividades desempenhadas pelos colaboradores durante um certo período. A análise é feita com base nos contratos estabelecidos entre os colaboradores e a organização durante o período pré-estabelecido para avaliação. Assim, tem-se como critério alguns pontos: cumprimento das atividades propostas; metas do setor; características da empresa e o potencial de cada profissional.

Nogueira e Patini (2012) no artigo 01 destacam que o uso da tecnologia auxilia para garantir o controle individual do trabalho realizado por cada funcionário, além de permitir maior organização ao gestor, oferece também a possibilidade de visualizar os resultados gerais, do qual ele pode extrair relatórios, que são subsídios de controle também para seus superiores. Por tanto, pode-se considerar que o avanço tecnológico nesse aspecto fornece suporte à avaliação e controle

de resultados dos funcionários de maneira geral, sem que haja distinção por modalidade de trabalho.

Ainda em relação ao uso da tecnologia de informação como auxílio para a avaliação de desempenho de equipes virtuais, Nogueira e Patini (2012) contextualizam que através do uso de tecnologias utilizadas de maneira adequada, o líder remoto consegue avaliar a performance de cada liderado através de relatórios de resultados e engajamento da equipe, permitindo que o líder consiga aplicar *feedbacks* mais assertivos com os dados obtidos. Entende-se que, de um modo geral, as empresas que usam equipes remotas, melhoram o desempenho desde que possuam as ferramentas digitais adequadas, acompanhamento e *feedback* constante.

Conforme Nogueira e Patini (2012) no artigo 01 e Bucater (2016) no artigo 02, é importante que as ferramentas utilizadas para a realização da avaliação de desempenho das equipes remotas sejam as mesmas aplicadas nas equipes presenciais, a fim de que não haja distinção por modalidade de trabalho. Sendo assim, o que se altera no contexto remoto são as formas de aplicação de reuniões, recursos para aplicar *feedback* e competências a serem avaliadas.

Bucater (2016), salienta a importância da avaliação de competências de equipes remotas como: qualidade de atendimentos, autogerenciamento, organização, flexibilidade, foco no resultado e conhecimento de tecnologias de informação.

De forma geral, os 05 artigos destacam a importância da realização de avaliação de desempenho das equipes remotas, reuniões virtuais periódicas para a discussão das metas e objetivos alcançados, manter uma boa comunicação e *feedback* assertivo. Destacam também de que o trabalho remoto, tendo em vista que se utiliza de tecnologias de informação para a execução de suas atividades, auxilia e facilita no controle e identificação dos resultados obtidos por cada indivíduo, assim produzindo os dados necessários para a realização da avaliação de desempenho (NOGUEIRA, PATINI, 2012; BUCATER, 2016; PEREIRA, CUNHA, 2020; DA SILVA, 2020; FIGUEIREDO, 2021).

5. CONCLUSÃO E APRECIÇÃO CRÍTICA

Para que uma liderança seja eficaz, precisamos admitir que os colaboradores remotos possuem boas intenções, ainda que acabem cometendo erros, por isso a importância de entender a necessidade de frequência na comunicação com cada equipe pois na distância é preciso uma comunicação de mão dupla.

Como reflexão final é importante mencionar a necessidade de os líderes adotarem sempre

a atitude flexível e empática afim de entender e enfrentar as mudanças que acontecem de forma acelerada com prontidão e disponibilidade para aprender. A pandemia trouxe diversas lições e a maior delas é que ficou provado que o ser humano é capaz de aprender sempre, de se renovar a cada situação-problema que enfrenta, de criar outras possibilidades, de empreender ações inovadoras, tendo a certeza de que não há idade limite para se fazer esses movimentos.

Formas de trabalho que antes eram adotadas por poucas empresas precisaram ser colocadas em prática em empresas que até então trabalhavam em métodos de trabalho tradicionais, como o caso do trabalho remoto. Foram grandes desafios em meio a um cenário econômico e social instável. Foi necessário grandes adaptações das empresas, colaboradores, líderes e da sociedade (SOUZA, 2020).

Quando é possível ampliar a mentalidade por meio de experiências e aprendizagens novas, sempre ocorre a mudança, consideravelmente, a forma como se olha para as situações, para as pessoas, para os problemas e a forma como todo esse contexto é afetado. Isso muda potencialmente os comportamentos e atitudes que têm fortes implicações no projeto de vida de cada ser humano e de cada profissional, enquanto líder de uma organização.

Foi possível implementar e testar ações estratégicas de liderança em situação de isolamento social e concluir que é possível, sim, criar engajamento nas equipes, de forma remota, por meios virtuais e potencializar a comunicação e o relacionamento para criar proximidade com os diferentes públicos, dando direcionamento e cultivando o senso de propósito nos liderados. Observou-se, algumas reflexões e relatos sobre o exercício de liderança em tempos de pandemia, de isolamento social e de atividades remotas nas organizações que atuam no campo da educação, como forma de contribuir para que essas experiências possam ser multiplicadas em outros contextos.

Esse estudo trouxe reflexões importante sobre os desafios das lideranças de trabalho remoto, as competências necessárias para gerenciar as equipes que vão além das competências exigidas para líderes de trabalhos presenciais, que por si só já apresentam um grande desafio. Foi evidenciado em todos os artigos estudados a importância do planejamento, controle e avaliação de desempenho das equipes, e a necessidade de *feedback* assertivos para as equipes.

Da mesma forma, o estudo demonstra a importância de uma comunicação eficiente, do domínio que o líder precisa ter das tecnologias de informação e ferramentas adequadas para o trabalho, tanto para as equipes quanto para os líderes, a capacitação da equipe e líderes para obter os resultados e metas estabelecidos.

Por isso a importância de um método de trabalho desenvolvido para o trabalho remoto, o

uso da tecnologia auxilia a avaliação de desempenho, ferramenta fundamental para que os líderes gerenciem os resultados e produtividade das equipes.

Assim, entende-se a importância e relevância do estudo no cenário de trabalho atual, tendo em vista que o trabalho remoto se tornou o modelo de trabalho de muitas empresas que antes trabalhavam em modelo tradicional e presencial. Por isso, sugere-se aprofundar estudos sobre esse modelo de trabalho e o impacto deste no cenário econômico atual, bem como na implicância desse modelo de trabalho nas equipes remotas.

REFERÊNCIAS

AVOLIO, B.J., DODGE J.E., E-Leadership: Implications For Theory, Research, And Practice **Leadership Quarterly**, v.11, n.4, p. 615–668, 2001.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BUCATER, A. **Liderança a distância: um estudo sobre os desafios de liderar equipes em um contexto de trabalho remoto**. 2016. [100f]. Tese (Administração) - Universidade Metodista de São Paulo, [São Bernardo do Campo]. Disponível em: <http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/1580>

CASTELLS, M., **O Poder da comunicação**, São Paulo: Paz e Terra, 2009.

DA SILVA, M. A. C. Práticas de liderança em tempos de isolamento social: reflexões e breves relatos de práticas bem-sucedidas. **Caderno Marista de Educação**, v. 11, n. 2, p. e39269, 31 dez. 2020. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/caderno-marista-de-educacao/article/view/39269>

DASGUPTA, P. Literature Review: **e-Leadership - Emerging Leadership Journeys**, v. 4, n.1, p. 1- 36, 2011.

DAVEL, E., MACHADO H. V. dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea** [online]. v. 5, n. 3, p. 107-126, 2001, [Acessado 13 Julho 2021], Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-6552001000300006>

FIGUEIREDO, J. A. L. Os Desafios de uma Liderança Digital. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 4, p. e210043, 2021. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/1451>

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas. 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, F. et al. Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. **Papeles del Psicólogo**, v.32,

n. 1, p. 38-47, enero-abril, 2011.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996

NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **INMR - Innovation & Management Review**, [S. l.], v. 9, n. 4, p. 121-152, 2012. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79292>

PEREIRA, R.; CUNHA, C. J. C. de A. Liderando equipes à distância uma contextualização necessária sobre liderança remota e equipes virtuais. **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – ciki**, [S. l.], v. 1, n. 1, 2020. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/873>. Acesso em: 13 jul. 2021.

RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho**; trad. Ruth Gabriela Bahr. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1996.

ROBSON, T., A.C.; COSTA, N. de A. C.; Habilidades e Competências do Líder na Gestão Contemporânea. **Revista de Administração Geral**, v.1, n.2, p.84-100. 2015. Ago. /Dez. 2015. Disponível em: <http://periodicos.unifap.br/index.php/administracao>

SAMARTINHO, J.P.R.S. **E-liderança: um modelo de competências e de boas- práticas para os líderes de projetos em ambientes learning management system**. 2013. 278 f. Tese de doutoramento em Gestão. Evora: Universidade de Evora. 2013.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. H.; e LÚCIO, P.B. **Metodologia da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADE (SOBRAT). Disponível em: <https://www.sobratt.org.br/>

VIEIRA, M. M. F. **Por uma boa pesquisa (qualitativa) em Administração**. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs). **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. 7. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2010.

