

## **Liderança e gestão de equipes remotas: desafios, melhores práticas e o impacto na produtividade e satisfação**

**Graziele Aparecida Coelho de Souza**

graziele.acsouza@gmail.com

MBA em Gestão de Negócios

Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP

**Thais Pereira de Araujo Santos**

thais\_pas@hotmail.com

MBA em Gestão de Negócios

Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP

**José Orcélio do Nascimento**

jorcelio@uol.com.br

Doutor em Administração

Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP

**Celso Machado Junior**

celso.junior@online.uscs.edu.br

Doutor em Administração

Universidade de São Caetano do Sul - USCS

**Ricardo Pereira Trefiglio**

ricardo.trefiglio@online.uscs.edu.br

Mestre em Administração

Universidade de São Caetano do Sul - USCS

**Resumo:** A liderança e gestão de pessoas são essenciais para o sucesso organizacional, especialmente em um ambiente global competitivo. A evolução do conceito de liderança passou de uma abordagem autoritária para a liderança transformacional, que inspira e motiva equipes, promovendo inovação e confiança. Essa mudança de paradigma enfatiza o papel dos gestores na construção de culturas organizacionais saudáveis e eficazes. A questão de pesquisa a ser respondida é: liderança e gestão podem impactar em resultados e satisfação de equipes em trabalho remoto? Em virtude desse novo ambiente nas organizações esta pesquisa tem como objetivo geral é descrever a liderança e gestão de equipes em ambientes de trabalho remoto. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, exploratória descritiva, um estudo de caso em uma empresa, para coleta de dados foram aplicadas entrevistas semiestruturadas com profissionais que atuam como gestores e psicólogos, visando obter uma visão abrangente e detalhada sobre os desafios e práticas na gestão de equipes remotas. Os gestores destacaram a importância da comunicação frequente, empatia e flexibilidade para manter a motivação das equipes, além da necessidade de suporte emocional e cuidados com a saúde mental. Essas adaptações permanecem cruciais em contextos de trabalho remoto ou híbrido, refletindo a continuidade dos desafios psicológicos pós-pandemia.

**Palavras-Chave:** liderança; gestão de pessoas; trabalho remoto, produtividade; saúde mental.

## 1. Introdução

A liderança e a gestão de pessoas têm sido temas centrais na teoria e na prática organizacional ao longo do tempo. No atual contexto global e altamente competitivo, a capacidade de liderar com eficácia e gerir recursos humanos tornou-se crítica para o sucesso das organizações. Ao longo da história, a concepção de liderança e gestão de pessoas evoluiu significativamente. Anteriormente, a liderança era frequentemente percebida como uma hierarquia rígida e autoritária, na qual os gestores emitiam comandos e esperavam obediência inquestionável. No entanto, as mudanças nas práticas de gestão e na compreensão da psicologia organizacional transformaram essa visão.

O advento da liderança transformacional, conforme discutido por Bass e Riggio (2006), introduziu a ideia de gestores que inspiram, motivam e estimulam a inovação em suas equipes. Esse estilo de liderança se concentra em criar uma visão compartilhada, desenvolver relacionamentos e promover a confiança. A liderança transformacional não é apenas uma abordagem de gestão, mas um catalisador para o comprometimento e o desempenho excepcionais. A mudança de paradigma na liderança destaca o papel crucial dos gestores na construção de culturas organizacionais saudáveis e eficazes.

Esse conceito de liderança transformacional vem contribuindo para as organizações terem equipes com altos níveis de performance em um ambiente colaborativo, seja ele em ambiente presencial ou remoto. No Brasil o trabalho remoto era aplicado a poucas empresas e em 2020 com a COVID-19 muitas empresas precisaram se adaptar em meio a um cenário pandêmico a um novo ambiente de trabalho totalmente remoto. Essa adaptação impactou o modelo de gerir e mensurar a performance das equipes, bem como o comportamento dos colaboradores.

A questão de pesquisa a ser respondida é: liderança e gestão podem impactar em resultados e satisfação de equipes em trabalho remoto?

Em virtude desse novo ambiente nas organizações esta pesquisa tem como objetivo geral é descrever a liderança e gestão de equipes em ambientes de trabalho remoto.

Os objetivos específicos da presente pesquisa incluem identificar os desafios e melhores práticas na gestão de equipes remotas, bem como o impacto do trabalho remoto na produtividade e na satisfação dos colaboradores, buscando evidenciar os principais obstáculos enfrentados pelos gestores, os impactos positivos e negativos do ambiente remoto e os mecanismos utilizados para manter um desempenho adequado e um ambiente saudável para os colaboradores.

Esta pesquisa contribuirá demonstrando algumas causas que afetam a *performance* em ambiente remoto, proporcionando aos gestores e gestores dados para desenvolverem um plano de ação que ajude a equipe e organização.

## 2. Fundamentação teórica

No ambiente global e altamente competitivo de hoje, uma liderança eficaz e a gestão de recursos humanos são cruciais para o sucesso organizacional.

Conforme Santos, Santos e Bezerra (2022) uma gestão eficaz de pessoas vai além da administração de tarefas e processos, para alcançar metas e resultados; envolve inspirar, motivar e desenvolver os colaboradores para que alcancem seu máximo potencial. Ao

investirem no crescimento contínuo de seus colaboradores, proporciona com que eles se tornem mais engajados, motivados e comprometidos com os objetivos organizacionais, resultando em maior produtividade, satisfação e retenção de talentos, o que pode gerar melhorias significativas.

Essa nova forma de gestão de pessoas busca tornar as empresas mais humanas, inovadoras e capazes de se adaptar às mudanças do mercado e às necessidades dos colaboradores.

Conforme Woortmann (2020), antes da pandemia, a prática do trabalho remoto já era estabelecida nos Estados Unidos e na Europa, com destaque para países como Dinamarca, Suécia e Holanda. No Brasil, essa modalidade era mais prevalente no serviço público federal, onde eram exigidos critérios específicos para a adequação dos trabalhadores a essa estrutura. Esses critérios incluíam a frequência em reuniões virtuais, normas rigorosas para a retirada de documentos e o controle do uso de equipamentos, entre outros.

Em 2020 o cenário pandêmico em virtude do COVID-19, fez com que as empresas adaptassem seus modelos de gestão organizacional e gestão de pessoas, isso porque houve a necessidade de distanciamento social para atender medidas de segurança, bem como o fechamento de vários locais de trabalho, fazendo com que muitas empresas para manter suas operações durante esse período adotassem o trabalho remoto e híbrido.

A adoção desse novo modelo teve um grande impacto para as organizações como também aos colaboradores, uma vez que muitos não estavam adeptos a modalidade de trabalho remoto, o que ocasionou na necessidade de utilizar novas ferramentas tecnológicas e desenvolver treinamentos; adaptação do ambiente, onde foi preciso proporcionar espaço de trabalho em casa; controle de desempenho, de modo a não afetar a performance ou gerar sobrecarga de trabalho; gestão de pessoas de forma mais humanizada, pois a falta de interação social e isolamento afeta a saúde mental e bem estar do colaborador.

Conforme Santos; Santos; Bezerra, 2022, p. 22):

De acordo com a pesquisa realizada por SAP Consultoria Em Recursos Humanos, SOBRATT e a Universidade de Brasília - UnB (2022), intitulada "5ª pesquisa nacional sobre home office no Brasil 2022", divulgada em dezembro de 2022, constatou que, no ano de 2022, 86% das 460 empresas participantes adotaram práticas de home office. Dentre essas empresas, a maioria optou por adotar um modelo híbrido, mesclando o trabalho remoto e o presencial. É interessante observar que, em 2018, dois anos antes da pandemia, apenas 45% das 307 empresas participantes adotavam esse modelo de trabalho.

A transformação na gestão de recursos humanos, impulsionada pela pandemia, evidenciou a importância de uma liderança adaptável e humanizada. As empresas que investem no desenvolvimento contínuo de seus colaboradores e adotam práticas flexíveis, como o trabalho híbrido, estão mais bem posicionadas para enfrentar os desafios do mercado atual. A capacidade de equilibrar produtividade e bem-estar dos colaboradores será crucial para o sucesso organizacional a longo prazo.

### 2.1. *Produtividade no trabalho remoto*

A produtividade no trabalho remoto pode ser impactada por diversos fatores, como a capacidade dos trabalhadores de gerenciar distrações, a qualidade da comunicação e a colaboração com colegas e gestores de equipe.

Segundo Godinho (2018) é preciso organização, disciplina e hábitos que facilitem a execução de determinada tarefa, ponto a se destacar é “Esteja presente onde quer que esteja” que significa dar plena atenção aquele momento, isso engloba uma tarefa, reunião, um encontro com amigos. Existem algumas técnicas que auxiliam nesse processo, como por exemplo antes de iniciar alguma tarefa organizar o espaço e se desfazer de itens que causem sua distração (notificações de celular e/ou e-mail, ambiente barulhento, etc).

Com base nisso Godinho (2018) menciona 5 pontos importantes para as pessoas que trabalham de casa, sendo: 1) nem todo mundo se adapta: trabalhar em casa exige muita disciplina e pode ser solitário, além de nem todas as profissões serem compatíveis com esse modelo; 2) gerencie seus prazos rigorosamente: controle prazos, entregas e prioridades, mantendo um inventário das tarefas e gerenciando bem seus *e-mails* e mensagens; 3) não “delargue”: não dê tanta autonomia à equipe a ponto de perder o controle. Saiba o que foi delegado a quem e mantenha a comunicação constante; 4) use boas ferramentas: invista em ferramentas confiáveis e com bons recursos para gerenciar seu fluxo de trabalho. 5) tire o home do office: trabalhar em casa não significa ficar sempre em casa. Encontre pessoas em outros lugares, trabalhe em cafés, livrarias ou espaços de *coworking*.

Adicionalmente Godinho (2018) descreve que é importante termos consciência que haverá momentos de mal-estar ou baixa produtividade e abordar as tarefas de forma leve, sem se cobrar demais, concentrar-se em realizar uma tarefa de cada vez, pode ajudar a reduzir o estresse causado pela quantidade de tarefas. Além disso, escrever o que está te preocupando é uma excelente maneira de esvaziar a mente, organizar os pensamentos e promover a tranquilidade.

Essas adaptações não só melhoram a eficiência e a produtividade, mas também ajudam a criar um ambiente de trabalho mais confortável e funcional para todos os membros da equipe.

### 2.2. *Liderança de empresas no trabalho remoto*

A migração de muitos setores para o *home office*, fez com que a liderança passasse por uma adaptação de suas competências e habilidades uma vez que houve transformação estrutural e de dinâmica com o aumento de equipes virtuais.

Menciona Santos, Santos e Bezerra (2022, p. 25) que para liderar essas equipes foi preciso desenvolver habilidades específicas, bem como possuir algumas competências que ajudem os gestores a manter as equipes engajadas e produtivas, sendo:

- Comunicação efetiva e adaptabilidade cultural: Comunicação clara e adaptada ao contexto cultural é crucial. Gestores devem usar ferramentas digitais e ajustar seu estilo de comunicação para garantir que todos compreendam as metas e expectativas.
- Empatia e flexibilidade: Compreender e se adaptar às necessidades individuais dos colaboradores, oferecendo suporte emocional e feedback construtivo.

- **Gestão do tempo e organização:** Estabelecer prioridades claras, definir metas realistas e ajudar a equipe a gerenciar seu tempo de forma eficaz.
- **Autonomia e confiança:** Confiar nos membros da equipe para realizar suas tarefas sem supervisão constante, incentivando a responsabilidade individual.
- **Habilidades tecnológicas:** Estar confortável com o uso de tecnologia e ferramentas de colaboração digital, explorando novas soluções para melhorar a produtividade.
- **Adaptação:** Capacidade de se adaptar rapidamente a mudanças e incertezas, gerenciando mudanças complexas.
- **Gestão do desempenho:** Definir metas claras, acompanhar o progresso, fornecer feedback regular e reconhecer as conquistas da equipe.
- **Construção de relacionamentos virtuais:** Promover a interação entre os membros da equipe através de reuniões virtuais e eventos sociais.
- **Resolução de problemas e tomada de decisões:** Desenvolver habilidades de pensamento crítico e análise de dados para encontrar soluções eficazes.
- **Motivação e reconhecimento:** Motivar os colaboradores e reconhecer seus esforços, valorizando e recompensando as contribuições individuais e coletivas.

Diante dessas mudanças, é evidente que a liderança no contexto de *home office* exige uma abordagem multifacetada e adaptável. A capacidade de desenvolver e aplicar essas competências específicas não só garante a manutenção da produtividade e do engajamento das equipes, mas também promove um ambiente de trabalho mais harmonioso e eficiente. Assim, os gestores que conseguem integrar essas habilidades em sua prática diária estão mais bem preparados para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades que surgem com a gestão de equipes virtuais.

### *2.3. Desafios emocionais e os aspectos do retorno do trabalho remoto para o presencial*

A pandemia destacou a importância do cuidado com a saúde mental, levando a aumento nos relatos de ansiedade e depressão, e por sua vez na busca de apoio psicológico e terapias.

Durante a pandemia de COVID-19, houve um aumento significativo nos transtornos mentais, de acordo com a FIOCRUZ (2020), as reações comportamentais mais comuns incluíram distúrbios de apetite, alterações no sono (como insônia, pesadelos e sono excessivo), pensamentos recorrentes sobre a epidemia, preocupações com a saúde da família e a morte, conflitos interpessoais, irritabilidade, angústia e tristeza. Além disso, foram observados efeitos tardios como luto patológico, depressão, transtornos de adaptação, abuso de álcool e outras substâncias, e manifestações de estresse pós-traumático.

Esse cenário fez com que as pessoas buscassem ajuda de profissionais da área da psicologia, menciona Pacheco (2022), que durante a pandemia do Covid-19 a Terapia Cognitivo-Comportamental (TCC) foi utilizada para atender pacientes e por ser um método breve, estruturado e focado, mostrou-se eficaz na modificação de padrões disfuncionais, trazendo alívio dos sintomas e melhora geral dos pacientes.

Conforme Santos, Santos e Bezerra (2022) a pandemia impulsionou, de maneira sem precedente a implementação do modelo de trabalho remoto e híbrido, fazendo com que milhões de pessoas ao redor do mundo trabalhassem de casa, acelerando uma tendência já

existente. Com isso nesse novo cenário pós-pandemia os profissionais estão cada vez mais em busca de flexibilidade e equilíbrio entre suas rotinas de trabalho e vida pessoal.

O retorno ao trabalho presencial após a pandemia traz desafios emocionais significativos, exacerbados pelo aumento de transtornos mentais como ansiedade e depressão. A necessidade de cuidado com a saúde mental se tornou evidente, com muitos buscando apoio psicológico. A Terapia Cognitivo-Comportamental (TCC) se destacou por sua eficácia no tratamento de sintomas. Além disso, a transição para modelos de trabalho remoto e híbrido gerou uma demanda por flexibilidade e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. A adaptação a esse novo cenário requer atenção às necessidades emocionais dos colaboradores.

### **3. Método de pesquisa**

O desenvolvimento desta pesquisa é de caráter exploratório e descritivo, menciona Gil (2008), apresenta características de uma população ou fenômeno específico, destacando-se pela aplicação de métodos padronizados para a coleta de dados e pesquisa exploratória “proporciona maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses. Pode-se dizer que esta pesquisa tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.”

Conforme Cervo, Bervian e Silva (2007 p.61 e 63) que pesquisa exploratória “define objetivos e busca mais informações sobre determinado assunto de estudo, com o objetivo de familiarizar-se com o fenômeno ou obter nova percepção dele e descobrir novas ideias.”; e descritiva “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los.

Foi realizado um estudo de caso com psicólogos que atendem gestores que trabalham na área financeira de uma empresa em que os colaboradores atuam por meio de trabalho remoto, onde cada participante respondeu a um total de dez perguntas. Essas entrevistas foram conduzidas com o objetivo de obter uma compreensão mais profunda sobre suas perspectivas e experiências em suas respectivas áreas de atuação. As perguntas foram cuidadosamente elaboradas para explorar diversos aspectos relevantes ao nosso estudo, permitindo uma análise rica e detalhada das respostas obtidas.

Segundo Yin (2005), o estudo de caso é uma forma de pesquisa que se utiliza para ampliar o conhecimento sobre fenômenos individuais, organizacionais e sociais.

Esta pesquisa qualitativa reuniu dados para identificar os desafios e as melhores práticas na gestão de equipes remotas, além de avaliar o impacto do trabalho remoto na produtividade e satisfação dos colaboradores. O estudo destacou os principais obstáculos enfrentados pelos gestores, os efeitos positivos e negativos do ambiente remoto, e os métodos utilizados para manter um desempenho adequado e um ambiente saudável para os colaboradores.

Segundo Richardson (1999), a pesquisa qualitativa tem como objetivo entender e revelar os problemas enfrentados pelo grupo social entrevistado, permitindo uma compreensão mais profunda da complexidade do tema em estudo.

Para coletar os dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com profissionais que atuam como gestores e com psicólogos, visando obter uma visão abrangente e detalhada sobre os desafios e práticas na gestão de equipes remotas.

Para Silverman (2020), as técnicas de entrevistas semiestruturadas com um enfoque prático, ressaltando a importância de adaptar as perguntas conforme necessário para obter dados mais ricos e detalhados.

#### **4. Resultados**

As entrevistas foram realizadas individualmente de forma on-line via Microsoft Teams entre os dias 04/11/2024 até 11/11/2024, obteve-se a participação de dois gestores e três psicólogos aos quais apresentaram e explanaram sobre suas experiências no período pré e pós pandêmico e relataram suas atribuições. Entre os gestores ambos até os dias atuais gerenciam equipes de forma remota, sendo um deles com time 100% remoto e outro em sistema híbrido onde há interação do time duas vezes na semana presencialmente.

##### *4.1. Perguntas aplicadas aos gestores*

#### **Questão 1) Quais foram os principais desafios que sua equipe enfrentou ao transitar para o trabalho remoto durante a pandemia e como vocês os superaram?**

Gestor 1:

[...] desafio maior foi a questão da tecnologia, que a tecnologia nem todos estavam preparados para esse momento [...].

Gestor 2:

[...] Bom, no começo da pandemia a gente trabalhava usando o telefone, então quando a gente tinha ligação para o time de fora, sempre era telefone. A gente não tinha um hábito do Teams [...] um ponto importante que todo mundo usava notebook, então, no momento da pandemia as pessoas foram para casa para utilizar o seu notebook [...].

Os gestores reconhecem que a transição para o trabalho remoto trouxe desafios tecnológicos significativos. A adaptação ao uso de novas ferramentas digitais foi crucial para superar esses desafios e garantir a continuidade do trabalho.

#### **Questão 2) Como você avalia a produtividade dos colaboradores no modelo de trabalho remoto e quais estratégias utiliza para manter a eficiência?**

Gestor 1:

[...] eu acho que é veio muito em pró questão de confiança, responsabilidade e resultados. Então, a empresa passou a medir muito o resultado da entrega mesmo, e aí começou a medir, começou a medir também as atividades, né? Quanto tempo a pessoa leva para fazer determinadas a ti cidade? [...].

Gestor 2:

[...] o compartilhamento de informação no OneNote é importante. E aí, para alguns clientes, a gente implementou o Planner, então o Planner você consegue lá colocar as atividades. O Deadline direcionado para qual pessoa e aquela pessoa ela vai acompanhando as entregas e você consegue mapear a performance com base nisso [...] você tem fechamento, então você sabe quantos dias leva cada empresa para você fechar a gente continuou seguindo o mesmo padrão, então se você demorava 3 dias na pandemia em casa ou do escritório, é você deveria performar mais ou menos na mesma quantidade de tempo [...].

Ambos os gestores concordam que medir resultados e atividades é crucial para avaliar a produtividade no trabalho remoto. Eles também reconhecem a importância de ferramentas digitais para acompanhar e manter a eficiência das equipes.

**Questão 3) De que maneira você adapta sua comunicação e estilo de liderança para equipes virtuais, considerando a diversidade cultural e a necessidade de empatia?**

Gestor 1:

[...] acho que a questão da comunicação para manter ali a empatia, manter ali realmente as tratativas, é comunicações constantes, manter ali reuniões rápidas com time diariamente, né? Manter reuniões aleatórias para falar de nada [...] a empatia ajuda muito a gente a tratar essa questão de diversidade que você começa a entender um pouco mais com que a outra pessoa começa a lidar com situações de forma mais prática [...].

Gestor 2:

[...] O meu time já trabalhava há muitos anos com eles, então a gente chama relação muito aberta assim, sabe? [...] Depende muito de funcionário, tem funcionário que ele gosta que você fique, que ele você ligue, que você revise junto, tem gente que não. Então acho que você entender quem é outra pessoa [...].

Os entrevistados concordam que a comunicação constante e adaptada, a empatia e a flexibilidade são essenciais para liderar equipes virtuais de maneira eficaz, considerando a diversidade cultural e as necessidades individuais dos colaboradores.

**Questão 4) Quais ferramentas tecnológicas você considera essenciais para a gestão de equipes remotas e como elas têm impactado a produtividade e a colaboração?**

Gestor 1:

[...] no começo da pandemia, não tinha controle de nada. Na verdade, o que a gente controlava era um resultado mesmo, era a entrega [...] foi necessário implementar ferramentas realmente de controle e quando a empresa se dedicou a ferramenta de controle, nós passamos a identificar várias pessoas que ficavam extremamente ociosas [...] KPI, metas de produtividade [...].

Gestor 2:

[...] eu acho que Teams e o Planner, o teams pela facilidade de conexão entre as pessoas que rapidamente você chama uma chamada de vídeo divide a sua tela, a questão de você criar grupos, anexar lista de atividades, demandas eu acho que isso é uma coisa importante. E o Planner então no Planner você consegue colocar todas as atividades, ele vai te avisando quando elas vencem que ele é vinculado com Outlook, então acho que é onde você consegue controlar [...].

Os entrevistados concordam que a implementação de ferramentas tecnológicas de controle é essencial para a gestão de equipes remotas. Eles também reconhecem que essas ferramentas têm um impacto significativo na produtividade e na colaboração, ajudando a monitorar atividades, prazos e a manter a equipe conectada e eficiente.

**Questão 5) Como você aborda os desafios emocionais enfrentados pelos colaboradores no trabalho remoto e quais medidas implementa para promover o bem-estar e a saúde mental?**

Gestor 1:

[...] é difícil separar a vida pessoal daquela vida do trabalho quando você está tudo dentro da sua casa, então pra gente lidar melhor com essas situações, eu tenho que ter um trabalho mais flexível possível, com horários flexíveis [...].

Gestor 2:

[...] deixar o escritório aberto todos os dias [...] porque deixa livre pra pessoa ir para o escritório [...] eu gostaria de passear um pouco de sair da minha casa, então está aberto [...] o nosso próprio plano de saúde, ele propicia a gente buscar ajuda com psiquiatra, com psicólogo [...] A gente estimulou que as pessoas fizessem atividade [...] A gente ajudou algumas vezes, a gente marcou médico acompanhou todo o processo até a pessoa se se restabelecer [...].

Ambos os gestores reconhecem a importância de oferecer flexibilidade no trabalho para ajudar os colaboradores a lidarem com os desafios emocionais do trabalho remoto. Eles também destacam a necessidade de apoio à saúde mental e a criação de um ambiente de trabalho acessível e acolhedor.

### **Questão 6) Como a falta de interação presencial afetou sua capacidade de liderar ou motivar suas equipes?**

Gestor 1:

[...] eu acho que traz um pouquinho de incógnita porque para você realmente entender se você está no caminho certo, se você está atendendo ali o colaborador da forma que ele gostaria, eu acho que traz um desafio grande de você é se desafiar mesmo entender se sua equipe está realmente motivada a seguir com aquele processo [...].

Gestor 2:

[...] a gente começou a construir um time novo, então pra mim é muito mais difícil [...] eu acho que para com as pessoas mais novas eu acho que tem um tempo maior até você conhecer as pessoas, você entender é, eu acho que tem uma leitura corporal difícil no vídeo [...] então por isso que isso, uma das coisas que eu acho que precisa acontecer muito quando você está nesse modelo é que você seja sincero com a outra parte, entendeu? [...].

Os entrevistados reconhecem que a falta de interação presencial traz desafios significativos para a liderança e motivação das equipes, especialmente em termos de comunicação, entendimento e a necessidade de sinceridade. Eles também concordam que esses desafios exigem um esforço adicional para garantir que a equipe esteja motivada e alinhada com os objetivos.

### **Questão 7) Você notou algum padrão em termos de estresse, ansiedade ou sobrecarga emocional entre os gestores que gerenciam equipes à distância? Se sim, quais?**

Gestor 1:

[...] tem uma liderança muito mais ansiosa do que antes, né? A gente trabalha essa ansiedade o tempo todo e a gente tá o tempo todo aqui pensando em como trazer formas de lidar melhor com os nossos times, trazer formas de desafios diferentes, trazer formas de empatia, diversidade [...].

Gestor 2:

Ansiedade[...].

Os entrevistados reconhecem que a ansiedade é um padrão comum entre os gestores que gerenciam equipes à distância. Eles também indicam a necessidade de desenvolver estratégias para lidar com essa ansiedade e melhorar a gestão das equipes.

### **Questão 8) Quais estratégias você utiliza para manter seu próprio equilíbrio emocional e mental enquanto gerencia equipes remotas?**

Gestor 1:

[...] eu acho que a questão de separação do que realmente é o meu trabalho, o que que é a minha vida pessoal? E desliguei meu computador eu não tenho mais nada que tratar da empresa [...] e a troca com outros gestores também, né? Eu acho que quando você tem troca com outros gestores, você acaba entendendo que não é só você que está naquele movimento que isso acontece com todo mundo [...].

Gestor 2:

Eu fiz a atividade física que diminuiu essa ansiedade maluca de querer controlar [...] Meditação na pandemia também que me ajudou [...] tem um exercício que você, fecha os olhos e respira 10 vezes fundo, bem tranquilamente que ele faz uma oxigenação no cérebro e aí faz com que você é ter uma resposta melhor cerebral. Então, essas coisas foram essas 3 coisas que eu fiz que acho que me ajudaram.

Ambos os gestores reconhecem a importância de estabelecer limites claros entre trabalho e vida pessoal, buscar apoio e troca de experiências com outros gestores, e adotar práticas que ajudem a reduzir a ansiedade e melhorar o bem-estar mental.

### **Questão 9) Como a sensação de controle (ou a falta dele) sobre a equipe e o trabalho mudou com a transição para o trabalho remoto?**

Gestor 1:

[...] você começa a ver como é importante você ter uma ferramenta realmente de controle, né? Apesar da gente trabalhar muito com a responsabilidade, resultado, responsabilidade com time. A gente ainda entende que existe time que não estão maduros o suficiente para lidar com essa situação do trabalho remoto [...].

Gestor 2:

[...] porque assim eu não consigo controlar, a única com alguma coisa que eu consigo cobrar, se está feito ou se não está? A entrega final você pode ver se ela foi feita, malfeita, correndo ou não, prestou atenção, então ou foi mal feito porque a pessoa fez correndo e esqueceu um monte de coisa ou a pessoa não sabe, entendeu? Então tem essas 2 outras coisas é, e no fim do dia a gente sabe quanto tempo demora cada atividade, entendeu? [...].

Ambos os gestores reconhecem que a transição para o trabalho remoto trouxe desafios significativos em termos de controle e avaliação do desempenho da equipe. Eles destacam a importância de ferramentas de controle, acompanhamento constante e orientação para garantir que as tarefas sejam realizadas de maneira eficaz.

### **Questão 10) Há algum tipo de liderança ou característica emocional que você considera mais eficaz na gestão de equipes remotas? Se sim, quais?**

Gestor 1:

[...] eu acho que quando a gente fala empatia, confiança, eu acho que vem muito de encontro assim para a gente conseguir fazer uma liderança bem-feita. Eu acho que quando o colaborador ele confia na sua gestão, ele fica até com receio de fazer coisa

errada, não é? Então eu acho que essa questão de confiança você tem que trazer ali para o para o seu time e tentar mostrar para ele [...].

Gestor 2:

Paciência. Para você tentar entender cada um de cada um, cada pessoa do grupo, como ela reage as diferentes, os diferentes, é velocidade de aprendizado [...].

Ambos os gestores concordam que características emocionais como empatia, confiança e paciência são essenciais para a gestão eficaz de equipes remotas. Essas qualidades ajudam a criar um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sentem compreendidos, confiantes e motivados.

#### *4.2. Perguntas aplicadas aos psicólogos*

### **Questão 1) Quais foram os principais desafios emocionais e psicológicos relatados por líderes ao gerenciar equipes remotamente durante a pandemia?**

Psicólogo 1:

[...] na época, existiu isolamento social, desmotivação, porque a grande maioria ficou sem dinheiro, mudou toda uma rotina deles, gerou estresse diante dessa mudança, ocorreu também medo diante da morte, de muitas mortes na época, medo da concentração, gerou ansiedade em relação ao futuro, o que vai ser no seu futuro [...].

Psicólogo 2:

[...] tudo isso foi é retirado de 1 dia para o outro, de todas as pessoas, né? Então, enfrentar esse desconhecido também e o de como seria? Como é que é seu dia a dia? Toda vez que a gente vai é se confrontar com algo novo, traz sempre muita ansiedade, uma certa angústia também do que será [...].

Psicólogo 3:

[...] a imprevisibilidade, gera ansiedade. Então os impactos emocionais vão muito mais direcionados a ansiedade do que algo específico da liderança. A perda de previsibilidade que produz isso, a perda de controle[...].

Os psicólogos concordam que a ansiedade foi um dos principais desafios emocionais enfrentados pelos líderes durante a pandemia, causada pela incerteza, medo e mudanças abruptas nas rotinas diárias. Eles também destacam a importância de lidar com a imprevisibilidade e a perda de controle como fatores críticos para a saúde emocional e psicológica dos líderes.

### **Questão 2) Como os líderes expressaram que a falta de interação presencial afetou sua capacidade de liderar ou motivar suas equipes?**

Psicólogo 1:

[...] eles tiveram que mudar toda a rota de trabalho deles, tiveram que se adaptar socialmente, com seus colaboradores. [...] isso gerou desmotivação para grande maioria deles e inconformismo porque existiu isso? Porque eles não tinham mais seus colaboradores dentro das fabricas, dentro do trabalho [...].

Psicólogo 2:

[...] você conhece a tua equipe, você é acredita que ela tá ali junto com você? São parceiros, são colaboradores mesmo dentro do profissional, ou eu tenho que ficar meio que olhando? É meio que controlando, né? Então, assim acho que surgiram esse tipo de questões, né? [...].

Psicólogo 3:

[...] a falta de presencialidade, de contato pessoal, tendeu a tela a confundir um pouco as relações do que os líderes nas entregas. Então é, penso que a falta de pessoalidade impactou muito mais do que necessariamente eu trabalho ser a distância... a questão não era de entrega é você ter que controle [...].

Conforme os psicólogos a falta de interação presencial afetou significativamente a capacidade dos líderes de liderar e motivar suas equipes. Eles destacam a necessidade de adaptação, a desmotivação e inconformismo, e a confusão nas relações e controle como principais desafios enfrentados pelos líderes.

### **Questão 3) Você notou algum padrão em termos de estresse, ansiedade ou sobrecarga emocional entre os líderes que gerenciam equipes à distância? Se sim, quais?**

Psicólogo 1:

[...] eu não tinha muito afeto e apego com meus familiares, na pandemia eu consegui enxergar que eu era ausente... havia inconformidade em ter que se adaptar a esse novo sistema e se sentiam frustrado pela falta de comunicação [...].

Psicólogo 2:

[...] alguns líderes dentro desse desconforto é, chegavam a entrar em contato fora de um horário de trabalho até daquelas 8 horas, achando que é o que o as pessoas tinham que estar à disposição. E não é bem assim. Teve que haver um ajuste nisso tudo.

Psicólogo 3:

[...] ansiedade é um padrão, mas se a gente direcionar o pensamento para a liderança, ansiedade ela teve um plus, visto não ter controle sobre os horários, não tem controle sobre as entregas, controle [...].

Os psicólogos afirmam que a ansiedade é um padrão comum entre os líderes que gerenciam equipes à distância, agravada pela falta de controle e comunicação. Eles também destacam o desconforto e a necessidade de ajustes nas novas rotinas e expectativas como fatores importantes a serem considerados.

### **Questão 4) Quais estratégias os líderes têm usado para manter seu próprio equilíbrio emocional e mental enquanto gerenciam equipes remotas?**

Psicólogo 1:

[...] olha a grande maioria não gosta desse tipo de trabalho, porque para eles estavam muito acostumados com o funcionário presente e eles terem todo um controle sobre seus colaboradores e depois que eles se viram afastados e distantes né [...] alguns emocionalmente estão tranquilos[...].

Psicólogo 2:

[...]percebeu que houve um aumento, uma procura maior por terapia, né? E aí eu acho que assim não decorrente só do trabalho, mas é pelo fato de terem ficado mais em casa, mais reclusos [...].

Psicólogo 3:

[...] busca por atendimento psicológico [...], mas o que eu tenho percebido é uma valorização de outras atividades que não necessariamente são aquelas relacionadas ao trabalho. Então, o tempo para atividades física, o tempo para o lazer e o tempo para diferenciar aquilo que é trabalho daquilo que não é trabalho [...].

Conforme os entrevistados a busca por terapia e a valorização de atividades não relacionadas ao trabalho são estratégias comuns entre os líderes para manter o equilíbrio emocional e mental. Eles também reconhecem a necessidade de adaptação ao novo ambiente de trabalho remoto.

### **Questão 5) Como a sensação de controle (ou a falta dele) sobre a equipe e o trabalho mudou com a transição para o trabalho remoto, segundo seus pacientes que são líderes?**

Psicólogo 1:

[...] eles trabalham essa questão do controle e ai muitos buscam a terapia para se controlar a si próprio, a sua autocobrança, então eles tinham com os colaboradores uma cobrança de execução do trabalho físico e hoje eles tem uma cobrança muito maior com quem está do outro lado da tela[...].

Psicólogo 2:

[...] aí eu acho que aí é uma coisa, ficou bem pessoal para cada líder, né? Como ele consegue é a confiança que ele tem em si mesmo, na sua capacidade de liderança. E se ele é um bom líder para o grupo dele. Qual é a relação estabelecida? Acho que já anterior a questão da pandemia, porque depois é quase que uma consequência, uns ajustes do tipo de relação já estabelecida entre eles[...].

Psicólogo 3:

[...] eu acho que na pré-pandemia ou pré-trabalho remoto, o controle, estava muito na observação daquilo que era feito... isso se modificou onde é a observação do resultado e não do processo. Anteriormente, a observação era do processo e do resultado, agora de uma certa forma há maior valorização da entrega, do resultado [...].

Conforme as respostas das entrevistas a transição para o trabalho remoto trouxe uma mudança significativa na sensação de controle dos líderes. Eles destacam o aumento da autocobrança, a busca por terapia, a mudança no foco de controle para os resultados e a importância da confiança e da relação com a equipe como fatores críticos para lidar com essa nova realidade.

### **Questão 6) Você observou uma mudança na satisfação ou na confiança dos líderes em relação à sua própria capacidade de liderar no ambiente remoto?**

Psicólogo 1:

[...] Ele sente uma insatisfação menor diante dessas questões, né? Do que está cobrando? Claro, eles não confiam 100% no funcionário, porque eles têm que ficar ali pelo apoio Empresarial, familiar, psicológico e ao mesmo tempo com eles, mesmo através de trabalho remoto [...].

Psicólogo 2:

[...] acho que aí é uma coisa, ficou bem pessoal para cada líder, como ele consegue a confiança que ele tem em si mesmo, na sua capacidade de liderança. E se ele é um bom líder para o grupo dele. Qual é a relação estabelecida? Acho que já anterior a questão da pandemia, porque depois é quase que uma consequência [...].

Psicólogo 3:

[...] sim, eu acho que tiraram controle, tirar todo o padrão de liderança que existia antes afeta diretamente a confiança, motivação, autoestima e por aí vai. Eu acho que com os anos passando pós pandemia, houve uma adaptação [...].

Segundo os psicólogos a transição para o trabalho remoto afetou a satisfação e a confiança dos líderes em sua capacidade de liderar. Eles destacam a necessidade de apoio, a importância da confiança pessoal e da relação com a equipe, e a adaptação ao novo ambiente como fatores críticos para lidar com essas mudanças.

### **Questão 7) Quais são as preocupações mais comuns dos líderes em relação ao bem-estar de seus colaboradores quando trabalham remotamente?**

Psicólogo 1:

[...] acho que a grande maioria que propõe aos colaboradores nesse tipo de trabalho uma ferramenta eficaz para vocês trabalharem fora dos olhos deles. Mas que mesmo assim eles ainda tenham controle [...] eles também se preocupam com a questão psicológica, lidar com todas essas questões e a privacidade de cada um.

Psicólogo 2:

[...] tiveram cuidado do um bem-estar, é até físico, se preocuparam até com mobiliário a ser oferecido. Muitas empresas é ofereceram a cadeira ergométrica uma mesa de acordo. Porque sabia que em casa não se tinha essa estrutura[...].

Psicólogo 3:

[...] Sim, eu acho que talvez rotina, não um padrão de que não se encerre, sabe? Eu acho que isso é um ponto importante, quando a gente trabalha de forma remota, tendência que a gente não pare de trabalhar, então acho que colocar alguns limites, alguns limites de horário, alguns limites de atuação de fato, acho que esse é um ponto importante [...].

Os psicólogos concordam que os líderes estão preocupados com o bem-estar dos colaboradores em várias dimensões: ferramentas e controle, bem-estar psicológico e privacidade, e bem-estar físico e estrutura de trabalho. Eles destacam a importância de fornecer suporte adequado e estabelecer limites claros para proteger a saúde e o bem-estar dos colaboradores no ambiente remoto.

### **Questão 8) Em sua experiência, os líderes relataram mudanças em sua produtividade ou motivação pessoal ao liderar remotamente? Quais foram as causas dessas mudanças?**

Psicólogo 1:

[...] eles também se preocuparam muito com o espaço da qualidade de vida dos profissionais, com os colaboradores e a adequação dentro do ambiente de vocês. Se preocupam muito, vamos supor, tem funcionários que não gostam de trabalhar remotamente, não gosta de trabalhar em casa porque já ficou lá no passado, confinado e distante da sociedade e hoje permanece ainda esse núcleo[...].

Psicólogo 2:

[...] tiveram aqueles que acreditam que ou que diminuiu a produtividade, porque a presença é estar presencialmente é muito importante, porque agiliza o trabalho muitas vezes. Você precisa de uma informação, você vai lá na mesa do outro rapidinho pega. Em algumas pessoas acharam que não. Alguns líderes, até mesmo os colaboradores, eles disseram que não porque depende muito da atividade. Dependendo da atividade a pessoa consegue produzir, às vezes, no próprio ambiente de casa, mas silêncio mais tranquilo, não tem o desgaste da locomoção [...].

Psicólogo 3:

[...] é muito em função, talvez uma inexperiência, de liderar naquele contexto. Com o passar dos anos, isso se equilibrou um pouco mais, e aí novamente você repetitivo nesse sentido, quando a gente olha o todo é sair de um contexto conhecido, né? Independente se era efetivo, será era bom, mas era conhecido e ir para um contexto desconhecido, tende a modificar a sua relação com o trabalho, sua relação com as pessoas, né? Então, isso sim traz uma baixa de motivação [...].

Os entrevistados concordam que a transição para o trabalho remoto trouxe mudanças na produtividade e motivação dos líderes, influenciadas pela qualidade de vida, a adequação do ambiente de trabalho, a presença física e a adaptação ao novo contexto. Eles destacam a importância de considerar as preferências pessoais e a experiência dos líderes para entender essas mudanças.

### **Questão 9) De que forma o suporte psicológico e emocional foi importante para líderes em posições de gestão remota? Houve um aumento na procura por esse tipo de apoio?**

Psicólogo 1:

[...] Sim, foi de suma importância para dar um amparo para que pudessem se acalmar e entender o que estava acontecendo naquela época[...].

Psicólogo 2:

[...] teve um aumento muito grande na procura de terapias de um modo geral, porque é aquilo o desconhecido, né? No início da pandemia o que é esse vírus ou o que tipo de vírus é? Aonde nós vamos? Esse silêncio total. Trouxe muito, bastante, bastante desconforto. Então o medo, uma angústia, o convívio [...].

Psicólogo 3:

[...] sim, acho que o suporte psicológico e não necessariamente suporte fisiológico de consultório, suporte psicológico aquele que pode ser dado pela empresa a vida, né? Uma atenção diferenciada para esse momento, ela foi e é importante, né? [...].

Os psicólogos afirmam que o suporte psicológico e emocional foi crucial para os líderes em posições de gestão remota durante a pandemia. Eles destacam a importância desse suporte para ajudar os líderes a se acalmarem, entenderem a situação e enfrentarem o

desconforto e o desconhecido. Além disso, houve um aumento significativo na procura por terapias e apoio psicológico durante esse período.

**Questão 10) Há algum tipo de liderança ou característica emocional que tenha se mostrado mais eficaz na gestão de equipes remotas, segundo os relatos dos líderes?**

Psicólogo 1:

[...] tanto o home quanto a mulher conseguiram dar uma boa alavancada[...] quem se reinventou então entrou no sistema digital [...].

Psicólogo 2:

[...]acho que o fato de procurar com uma terapia já é um autoconhecimento. É uma vontade de ter um autoconhecimento [...].

Psicólogo 3:

[...] quanto mais flexível você for, maior a chance de você conseguir passar por momentos como esse de uma maneira menos impactante. Estou chamando de flexibilidade, é você conseguir talvez fazer as mesmas coisas de formas diferentes, é ter alternativas [...].

Todos os psicólogos concordam que a capacidade de se reinventar, buscar autoconhecimento e ser flexível são características emocionais e de liderança que se mostraram eficazes na gestão de equipes remotas. Essas qualidades ajudam os líderes a se adaptar às mudanças, enfrentar desafios e encontrar novas maneiras de alcançar os objetivos.

## 5. Conclusões

Os entrevistados enfatizaram que a comunicação constante, empatia e flexibilidade foram essenciais para manter a motivação das equipes, uma vez que no presencial era possível entender a pessoa através de linguagem corporal que auxiliava para dar suporte e/ou sanar dúvidas do dia a dia. Isso porque, a transição para o trabalho remoto exigiu que os líderes desenvolvessem novas habilidades, como a capacidade de gerenciar o tempo, proporcionar suporte emocional aos colaboradores e estabelecer limites claros entre o trabalho e a vida pessoal.

Essa transição exigiu muitas adaptações aos gestores e conforme descrito pelos psicólogos a busca por suporte psicológico aumentou significativamente durante a pandemia, refletindo a necessidade de um cuidado maior com a saúde mental. Ressaltando que a terapia, o incentivo em buscar separar o ambiente de “trabalho” do “lar” e outras atividades de autocuidado ajudaram os líderes a manterem seu equilíbrio emocional, enquanto enfrentavam os desafios impostos pela pandemia e permanecem até os dias atuais, uma vez que alguns danos psicológicos gerados na equipe principalmente no quesito convívio social, ainda afeta algumas pessoas e muitas empresas seguem atuando de modo 100% remoto ou híbrido.

Em resposta a questão dessa pesquisa a liderança e a gestão impactam diretamente os resultados e a satisfação das equipes em trabalho remoto, sendo os novos métodos e ferramentas implementados para acompanhamento eficazes para manter a produtividade e o bem-estar dos colaboradores

Por meio dessa pesquisa, foi possível identificar que os desafios enfrentados na gestão das equipes remotas foram a falta de estrutura das empresas para trabalhar nesse modelo, bem como a necessidade de adaptação na utilização de ferramentas tecnológicas ou recursos digitais, além do impacto que o rompimento de contato humano e isolamento social, causou no emocional das equipes.

Para aprimorar os resultados, propomos ampliar nossa pesquisa realizando entrevistas e/ou questionário com os liderados, de modo a analisar quais pontos estão semelhantes aos descritos pelos líderes e psicólogos e entender como foi a experiência para os que são pais e/ou mães trabalhando em casa durante a pandemia (home office até os dias atuais), os impactos que isso causa no convívio familiar e produtividade, bem como complementar os resultados com opiniões divergentes de modo que ao lerem a pesquisa, líderes e liderados possam compreender quais pontos será possível buscar ter mais empatia.

## Referências

BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. **Transformational leadership**. 2006. Psychology Press.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas 2007.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ (FIOCRUZ). **Saúde Mental e Atenção Psicossocial na Pandemia Covid-19**. Publicado em 09/04/2020. Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/documento/saude-mental-e-atencao-psicossocial-na-pandemia-covid-19>. Acesso em 14 out. 2024.

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

GODINHO, T. **Trabalho organizado**. ed. Gente, 2018.

PACHECO, C. **Saúde mental na pandemia: contribuições da TCC para o diagnóstico e tratamento da ansiedade e depressão**. EDUCAÇÃO, TRABALHO E SAÚDE: caminhos e possibilidades em tempos de pandemia. Editora Científica Digital. Vol. 1 - 2022. DOI 10.37885/220308297 Disponível em: <https://downloads.editoracientifica.com.br/articles/220308297.pdf>. Acesso em 30 out 2024.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. rev. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVERMAN, D. **Doing Qualitative Research**. 5 ed. London: SAGE Publications, 2021

SANTOS, C.S.; SANTOS, F.A.T.; BEZERRA, M.T.S. **Desafios da nova gestão de pessoas: ambiente de trabalho híbrido e remoto**. 2022. 81 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão Empresarial) - Faculdade de Tecnologia Zona Sul “Dom Paulo Evaristo Arns”. São Paulo, 2022.

---

WOORTMANN, M. **O Teletrabalho e a Pandemia: antes, durante e depois**. Instituto Publix, maio de 2020. Disponível em: <https://institutopublix.com.br/o-teletrabalho-e-a-pandemia-antes-durante-e-depois/>. Acesso em 14 out. 2024

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