



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE ARTES E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
CURSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO

BRENO ABNER DE MENEZES SAMPAIO

**LÍDER DO FUTURO: COMO ENFRENTAR OS DESAFIOS DA LIDERANÇA A
DISTÂNCIA**

Recife
2025

BRENO ABNER DE MENEZES SAMPAIO

**LÍDER DO FUTURO: COMO ENFRENTAR OS DESAFIOS DA LIDERANÇA A
DISTÂNCIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Gestão da Informação da
Universidade Federal de Pernambuco, como
requisito parcial para obtenção do título de
Bacharel em Gestão da Informação.

Orientador (a): Profa. Dra. Nadi Helena Presser

Recife

2025

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Sampaio, Breno Abner de Menezes.

Líder do Futuro: Como Enfrentar os Desafios da Liderança a Distância / Breno
Abner de Menezes Sampaio. - Recife, 2025.

49 p. : il.

Orientador(a): Nadi Helena Presser

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de
Pernambuco, Centro de Artes e Comunicação, Gestão da Informação -
Bacharelado, 2025.

Inclui referências.

1. Gestão da Informação. 2. Liderança a Distância. I. Presser, Nadi Helena.
(Orientação). II. Título.

020 CDD (22.ed.)



Serviço Público Federal
Universidade Federal de Pernambuco Centro de Artes e Comunicação
Departamento de Ciência da Informação

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
FOLHA DE APROVAÇÃO

LÍDER DO FUTURO: COMO ENFRENTAR OS DESAFIOS DA LIDERANÇA A DISTÂNCIA

(Título do TCC)

BRENO ABNER DE MENEZES SAMPAIO
(Autor)

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à Banca Examinadora, apresentado no Curso de Gestão da Informação, do Departamento de Ciência da Informação, da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Gestão da Informação. .

TCC aprovado em 05 de Agosto de 2025

Banca Examinadora:

PROF. NADI HELENA PRESSER - Orientador(a)
Universidade Federal de Pernambuco - DCI

PROF. MÁRCIO HENRIQUE WANDERLEY FERREIRA – Examinador(a) 1
Universidade Federal de Pernambuco - DCI

DOUTORANDO RINALDO RIBEIRO DE MELO - Examinador(a) 2
Universidade Federal de Pernambuco – PPGCI/DCI



Departamento de Ciência da Informação - Centro de Artes e Comunicação - CEP 50670-901
Cidade Universitária - Recife/PE - Fone/Fax: (81) 2126-8780/ 8781 - dci@ufpe.br



AGRADECIMENTOS

Agradeço profundamente à minha orientadora, Dra. Nadi Helena Presser, pelo apoio inestimável, dedicação e orientação fundamental durante a elaboração deste Trabalho de Conclusão de Curso. Sua paciência, competência e incentivo foram essenciais para superar os desafios enfrentados, especialmente em um momento pessoal delicado, com minha mãe enfrentando problemas de saúde devido a um caso de câncer.

Também expresso minha gratidão ao coordenador do curso de Gestão da Informação, Dr. Alexander Willian Azevedo, pelo suporte constante, confiança e contribuições que enriqueceram este projeto e tornaram possível a conclusão desta importante etapa da minha formação.

À banca examinadora, composta pelo Prof. Dr. Márcio Henrique Wanderley Ferreira e pelo Prof. Ms. Rinaldo Ribeiro de Melo, meu sincero agradecimento pelas valiosas contribuições, sugestões e avaliações que enriqueceram este trabalho.

RESUMO

Esta pesquisa investiga os principais fatores que impactam o trabalho de líderes no contexto do trabalho remoto, destacando os desafios enfrentados na gestão de equipes à distância. A pergunta norteadora é: quais estratégias de liderança podem ser adotadas para preservar a produtividade e a performance das equipes, minimizando os impactos negativos durante o processo de adaptação ao novo modelo de trabalho? O objetivo geral consiste em evidenciar os desafios da liderança diante do distanciamento físico da equipe, propondo soluções que mantenham o desempenho e a organização das atividades por meio de uma gestão eficiente da informação. Os objetivos específicos são: (a) identificar os aspectos do trabalho remoto que demandam maior atenção do líder; (b) propor o perfil de liderança mais adequado à gestão de equipes à distância; (c) apresentar alternativas de gerenciamento eficaz nesse contexto. Trata-se de uma pesquisa descritiva, baseada em revisão bibliográfica. Os resultados apontam que o perfil democrático com traços híbridos que equilibra empatia, flexibilidade e disciplina na delegação é o mais apropriado para lideranças remotas. As principais recomendações para o trabalho remoto encontradas na literatura são: Comunicação, domínio das tecnologias de trabalho, manter contato entre empresa e colaboradores, fornecer feedback sobre o resultado do trabalho, motivar a equipe, equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Algumas são recomendações que os líderes devem empreender, outras dependem dos colaboradores.

Palavras-chave: liderança remota; trabalho à distância; gestão de equipes; produtividade; cultura organizacional.

ABSTRACT

This research explores the key factors influencing leadership in the context of remote work, highlighting the challenges faced by leaders in managing distributed teams. The central question guiding the study is: What are the most effective team management strategies a leader can adopt—considering leadership style, work dynamics, and organizational processes—to preserve productivity and performance while minimizing negative impacts during the transition to remote work? The general objective is to reveal the leadership challenges associated with team distancing and propose strategies to sustain performance and activity oversight through effective information management. The specific objectives include: (a) identifying aspects of remote work that require greater attention from leaders; (b) proposing the most suitable leadership profile for managing remote teams; (c) presenting viable alternatives for remote team management. The study adopts a bibliographic research approach and is characterized as descriptive. Findings suggest that a democratic leadership profile with hybrid traits—balancing empathy, flexibility, and disciplined delegation—is the most effective in leading remote teams. The main recommendations for remote work found in the literature are: communication, mastery of work technologies, maintaining contact between the company and employees, providing feedback on work results, motivating the team, and work-life balance. Some recommendations are for leaders to implement, while others depend on employees.

Keywords: remote leadership; remote work; team management; productivity; organizational culture.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A pessoa no cargo.....	15
Figura 2 – Três níveis de ação do gestor.....	16
Figura 3 – O trabalho administrativo do gestor.....	20

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO.....	10
1.2 OBJETIVOS	11
1.3 JUSTIFICATIVA.....	11
2 REVISÃO TEÓRICA	13
2.1 GESTÃO E LIDERANÇA.....	13
2.1.1 Gerenciamento pela informação	16
2.1.2 Gerenciamento por meio das pessoas	17
2.1.3 Gerenciamento por meio da ação.....	19
2.2 LIDERANÇA E O TRABALHO REMOTO.....	21
2.2.1 Cultura empresarial e a influência na conduta dos colaboradores.....	23
2.2.2 Mudanças na perspectiva de liderança no cenário do <i>home office</i>	25
2.2.3 Mudanças mercadológicas que influenciam o trabalho a distância.....	26
2.2.4 Tecnologia no interior das empresas e o papel do <i>home office</i>	30
2.3 PROCESSO DE LIDERANÇA	31
2.3.1 Tipos de líderes no processo de liderança	33
2.3.2 Os tipos de liderados.....	35
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA	37
3.2 COLETA DAS INFORMAÇÕES - PESQUISA BIBLIOGRÁFICA	37
3.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	39
4 RESULTADOS E ANÁLISE.....	40
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
REFERÊNCIAS	46

1 INTRODUÇÃO

Como é descrito por alguns especialistas, o Brasil tem uma estrutura econômica voltada ao capitalismo, ou seja, o objetivo é o lucro e crescimento empresarial. Geralmente esse tipo de mercado sofre com constante variação mercadológica devido à grande concorrência.

As mudanças mercadológicas se dão devido a fatores internos e externos do ambiente organizacional, impactados pela concorrência do mercado aspectos econômicos, transformações na tecnologia, entre outros; que por sua vez estimulam o desenvolvimento de mudanças nos comportamentos empresariais.

A partir dessas mudanças nascem novas tendências mercadológicas, como o trabalho remoto, tendência já presente em muitas empresas de tecnologia, proporcionando maior comodidade ao profissional em exercer funções a distância. O avanço tecnológico e a globalização também são fatores que têm reconfigurado o ambiente de trabalho nas últimas décadas, culminando em uma transição significativa para o trabalho remoto.

É legítimo o fato de o trabalho remoto adquirir espaço na sociedade e se estabelecer como tendência mundial, inclusive na área pública. No entanto, vale salientar que as denominações atribuídas ao trabalho remoto, à distância, *home office*, teletrabalho, dentre outras, embora sejam equiparadas, não podem ser consideradas sinônimas, uma vez que existem especificidades entre algumas.

A Instrução Normativa nº 90 de 28 de setembro de 2021 conceitua o trabalho remoto como, execução das atividades fora das dependências físicas do órgão ou entidade pelos servidores e empregados públicos impossibilitados de comparecimento presencial ao trabalho (Brasil, 2021). Neste caso, Pereira (2023) infere que o trabalho remoto é utilizado como estratégia emergente para solucionar um eventual impedimento da presença do trabalhador ao seu local de trabalho. É importante frisar que nesta modalidade laboral não é utilizado de forma regulamentada um controle de frequência, nem estabelecimento de metas (Pereira, 2023, p. 21).

A Associação Brasileira de Entidades Estaduais de Tecnologia da Informação e Comunicação (ABEP-TIC, 2020, p. 4) entende por *home office* a realização do teletrabalho no ambiente doméstico”. O teletrabalho é definido pela Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT) como modalidade intelectual, realizada à distância e fora do local sede da empresa, através das tecnologias da informação e comunicação, regida por um contrato escrito, mediante controle, supervisão e subordinação (SOBRATT, 2020, p. 7).

O trabalho externo, por sua vez, configura atividades laborais que, devido à própria natureza do trabalho, não são realizadas em casa, nem nas dependências da empresa (Cassar,

2017). Essas atividades são realizadas todas externamente, notadamente, os motoristas, vendedores externos, instaladores de internet, dentre outros (Pereira, 2023).

Pereira (2023) ressalta que nem todos os trabalhos realizados em domicílio podem ser denominados de teletrabalho, pois, para configuração deste, é indispensável à utilização de ferramentas tecnológicas. Neste contexto, corroboramos com Pereira que o trabalho realizado fora das dependências da empresa pode ser considerado um trabalho a distância, mas nem todos podem ser considerados um teletrabalho (Pereira, 2023, p. 22).

A legislação, como veremos na revisão teórica, usa o termo teletrabalho. Trabalho remoto será o termo adotado neste estudo, e, como definido por Bucater (2016, p. 42),

envolverá trabalhadores que executam seu trabalho em casa, em centros satélites ou alocados em empresas clientes. Envolverá também aqueles que trabalham de forma tradicional, mas estão longe de seu gestor por estarem em prédios, cidades, estados e até países diferentes daquele em que está alocado seu líder.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Além de promover maior flexibilização das funções exercidas, redução de tempo e custo de locomoção e transporte, aluguéis de espaços para o trabalho, entre outros, o trabalho a distância, por um lado, transforma o ambiente profissional em um ambiente mais informal e agradável, pois os colaboradores podem exercer suas funções no ambiente de sua casa.

Por outro lado, o líder tem um papel desafiador, que está atrelado a dificuldades ligadas ao distanciamento da sua equipe. Embora haja várias ferramentas disponíveis que ajudam na organização das tarefas cotidianas, com controle e gestão do tempo, uso de métricas e relatórios de desempenho, o líder remoto também está diante de muitos desafios.

Como no trabalho presencial, nesse cenário de descentralização de tarefas, o líder precisa dar atenção especial àqueles que precisam mais de apoio. Mas é a comunicação que merece todo cuidado e isto demanda definir prazos e metas, discutir condições de trabalho, trocar *feedback*, tudo isso de forma clara e documentada. Afinal, é preciso lembrar que o colaborador está em casa, as vezes trabalhando e, ao mesmo tempo, preocupado com a panela que está no fogo ou com o banho das crianças, para citar dois de inúmeros exemplos do cotidiano de uma casa, que se mistura com o do trabalho no sistema *home office*. Portanto, é fundamental que ele tenha total entendimento de tudo o que foi combinado ou do que se espera dele.

Esse entendimento por parte do colaborador é a sua autonomia, ou seja, é preciso dar autonomia, mas com disciplina. Este é um outro desafio da liderança remota e também do trabalhador remoto. Fiscalizar tudo, o tempo todo é um erro, e é praticamente impossível no trabalho remoto. Por outro lado, no teletrabalho, na maioria das vezes, o colaborador está conectado à empresa durante todo o seu horário de trabalho. Assim, dar autonomia e cobrar resultados é o que se deve fazer para o exercício de uma boa liderança remota (Franqueira *et al.*, 2024). A confiança, elemento essencial em qualquer relação de trabalho, assume uma importância ainda maior em contextos em que os encontros presenciais são mais raros.

Com o intuito de entender mais sobre o impacto do teletrabalho no papel da liderança à distância, esta pesquisa busca uma compreensão abrangente de quais os desafios da liderança para melhor se adequar neste processo a distância, com os mais diferentes tipos de perfis de colaboradores, propondo reflexões, a fim de reduzir ao máximo os impactos negativos desse distanciamento da equipe.

Portanto, pensando nas mudanças requeridas por parte da empresa e dos colaboradores, a pergunta que foi respondida nesta pesquisa é: **quais estratégias de liderança podem ser adotadas para preservar a produtividade e a performance das equipes, minimizando os impactos negativos durante o processo de adaptação ao novo modelo de trabalho?**

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral consiste em evidenciar os desafios da liderança diante do distanciamento físico da equipe, propondo soluções que mantenham o desempenho e a organização das atividades por meio de uma gestão eficiente da informação.

Os objetivos específicos envolvem:

- I. Identificar os aspectos do trabalho remoto que demandam maior atenção do líder;
- II. Propor o perfil de liderança mais adequado à gestão de equipes à distância;
- III. Apresentar alternativas de gerenciamento eficaz nesse contexto.

1.3 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa é fundamentada nas transformações significativas que o mercado de trabalho vem enfrentando, impulsionadas por fatores como a globalização, os avanços tecnológicos a frente o novo contexto que a COVID-19 trouxe e as mudanças nas tendências mercadológicas baseadas em redução de custo e desenvolvimento de novas tecnologias que

auxiliem no processo de gestão da informação. Essas transformações reconfiguraram as relações laborais, com destaque para a crescente adoção do trabalho remoto, que se consolidou como uma prática relevante tanto no setor privado quanto no público. Nesse contexto, a liderança remota emerge como um elemento central para garantir a eficácia organizacional, tornando essencial compreender como os líderes podem exercer suas funções à distância, mantendo a motivação, a produtividade e a coesão da equipe.

A relevância do tema reside em sua capacidade de impactar diretamente a dinâmica organizacional, influenciando fatores como a satisfação dos colaboradores, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e a eficiência da gestão. A pesquisa da Fundação Dom Cabral (2020), por exemplo, indica que 54% dos profissionais desejam permanecer no *home office*, evidenciando a necessidade de estratégias de liderança adaptadas a esse cenário. Além disso, a descentralização do trabalho, facilitada por ferramentas tecnológicas, exige que os líderes superem desafios como a distância física, a gestão de diferentes perfis de colaboradores e a manutenção de uma cultura organizacional forte.

A justificativa desta pesquisa também se baseia na lacuna existente na formação de líderes para o contexto remoto, especialmente em micro e pequenas empresas, que, segundo Salusse (2016), representam 80% de empreendimentos no Brasil e frequentemente careciam de recursos para capacitação em gestão de pessoas. A ausência de treinamento adequado pode levar à adoção de práticas de chefia autoritária em vez de liderança estratégica, comprometendo o desempenho das equipes. Assim, esta pesquisa busca propor alternativas práticas e teoricamente fundamentadas para que líderes remotos gerenciem suas equipes com eficácia, minimizando impactos negativos da transição para o trabalho à distância.

Por fim, o estudo é relevante por sua contribuição à gestão da informação, oferecendo *insights* sobre como líderes podem utilizar ferramentas tecnológicas e estratégias de comunicação para alinhar equipes geograficamente dispersas. Com base em autores como Chiavenato (2006), Mintzberg (2001) e Ferraz (2018), e em evidências empíricas de empresas bem-sucedidas no modelo do *home office* (Exame, 2014). A pesquisa visa fornecer um guia prático que apoie líderes na adaptação às demandas do mercado atual, promovendo resultados positivos para organizações e colaboradores.

2 REVISÃO TEÓRICA

Esta seção é dedicada à fundamentação teórica, uma etapa fundamental em qualquer trabalho de pesquisa. Consiste na apresentação de teorias e conceitos já estabelecidos sobre o tema e em uma contribuição das teorias de outros autores para a pesquisa.

2.1 GESTÃO E LIDERANÇA

Liderar¹ envolve mobilizar as pessoas para que trabalhem num objetivo comum de forma que os objetivos planejados sejam alcançados (Araújo, 2004). Diz respeito à comunicação, direção e motivação do pessoal. Envolve compreender e considerar a cultura organizacional e como o poder é constituído e como influencia o processo decisório.

Segundo Chiavenato (2006), a liderança é a função que se refere às relações interpessoais dos gestores em todos os níveis da organização e aos seus respectivos subordinados. Como não existem empresas sem pessoas, a liderança constitui uma das mais complexas funções administrativas pelo fato de envolver orientação, assistência à execução, comunicação, motivação, enfim, todos os processos pelo meio dos quais os gestores procuram influenciar os seus subordinados para que se comportem dentro das expectativas e consigam alcançar os objetivos da organização. A liderança pode se dar em três níveis distintos, que seguem os níveis hierárquicos da organização: estratégico, tático e operacional.

- a. **Liderança no âmbito global:** abrange a organização como um todo. Cabe ao presidente da empresa e a cada diretor em sua respectiva área. Corresponde ao nível estratégico da organização.
- b. **Liderança no âmbito departamental:** abrange cada departamento da organização. É a chamada gerência. Corresponde ao nível tático da organização.
- c. **Liderança no âmbito operacional:** abrange cada grupo de pessoas ou de tarefas. É a chamada supervisão. Corresponde ao nível operacional da empresa.

Entretanto, em uma pequena empresa, esses níveis se confundem, pois há apenas um nível de liderança, normalmente ocupado pelo proprietário.

A gestão de equipes à distância apresenta desafios únicos que exigem estratégias específicas para manter a eficácia da liderança, a comunicação efetiva e a produtividade da equipe. Isso, segundo autores como Bucater (2016) e Franqueira *et al.* (2024), requer não apenas

¹ Alguns autores, como Chiavenato, denominam a função liderar como dirigir ou direção.

o domínio das ferramentas tecnológicas. Uma liderança eficaz em ambientes remotos requer adaptabilidade, empatia e uma abordagem inovadora para superar as barreiras físicas que separam os membros da equipe (Franqueira *et al.*, 2024, p. 7).

O termo liderança, descrito por Chiavenato (2006), é dito como uma espécie de processo de influenciar pessoas ou grandes grupos a realizarem objetivos traçados para determinada situação. Em sua teoria ele também descreve alguns traços de personalidades como características relacionadas à tarefa da liderança, onde por exemplo existem particularidades físicas, intelectuais, sociais e de personalidade que podem influenciar na postura do líder diante seu processo de liderança.

Há muito tempo, o executivo bem-sucedido era geralmente retratado como alguém que possuía inteligência, imaginação, iniciativa, capacidade de tomar decisões rápidas (e geralmente sábias) e habilidade de inspirar subordinados. As pessoas tendiam a pensar no mundo como sendo dividido em líderes e seguidores. Gradualmente, no entanto, o foco passou a recair também nos membros do grupo em vez de somente no líder. Os esforços de pesquisa dos cientistas sociais ressaltaram a importância do envolvimento e participação dos funcionários na tomada de decisões. As evidências começaram a desafiar a eficiência da liderança altamente diretiva, e cada vez mais atenção foi dada aos problemas de motivação e relações humanas (Tannenbaum; Schmidt, 1973).

O foco na equipe surgiu como recurso para aumentar o repertório do gerente de possíveis soluções para o problema. O propósito é capitalizar o conhecimento e a experiência daqueles que estão na linha de frente, atuando diretamente com clientes. Da lista expandida de alternativas desenvolvidas pelo gerente e pelos subordinados, o gerente então seleciona a solução que ele ou ela considera mais promissora.

Frente a isso, nesta seção descreve-se o processo evolutivo da liderança, identificando fatores, entre esses, a cultura empresarial e comportamentos distintos que cada indivíduo assume dentro da organização, incluindo linguagem, natureza, demanda e pressão do trabalho para conhecer o seu estilo de liderança.

Mintzberg (2001) descreve o trabalho de gerenciamento que tomará a forma de um modelo, construindo a imagem do cargo de gestor de dentro para fora, a começar pelo centro, com a pessoa no centro.

Figura 1 – A pessoa no cargo



Fonte: Mintzberg (2001).

Uma pessoa assume um cargo de gestão com um conjunto de valores, experiências e competências já estabelecidas, como é mostrado na Figura 1. Segundo Mintzberg (2001), essas competências são usadas diretamente, mas são também convertidas em um conjunto de modelos mentais que se traduzem nas formas pelas quais os gestores interpretam o mundo a sua volta. Juntas, todas essas características determinam seu estilo de gerenciamento. O estilo virá à tona na medida em que o gestor desempenha o que se requer da sua função, entre elas a liderança.

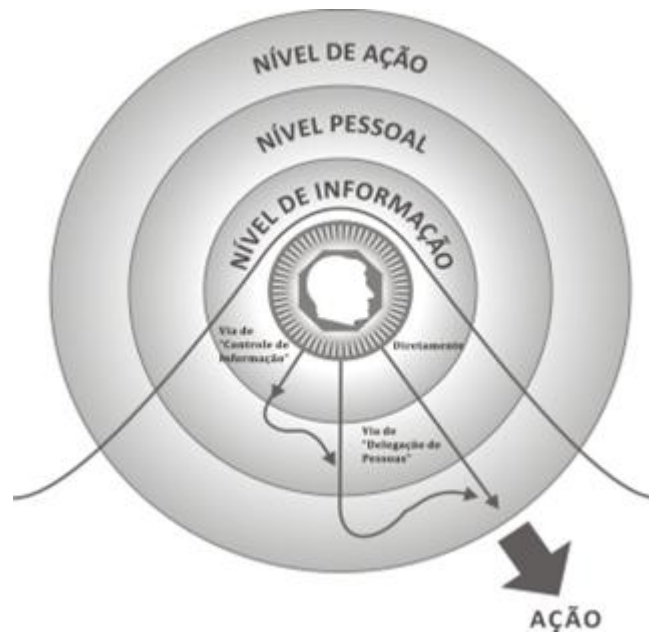
Essas características é o que Mintzberg (2001) chama de estrutura para o cargo. Estrutura, de acordo com Mintzberg (2001), é o conjunto mental que o gestor assume para realizar o trabalho, é estratégia, visão, é propósito, seja para criar algo novo, para manter ou para adaptar-se às mudanças. É também perspectiva, a visão ampla da organização, de sua missão e posições relativas aos produtos, serviços, mercados específicos. Essa estrutura se manifesta na agenda de trabalho relacionada às questões e preocupações do dia a dia e na sua programação do tempo, incluindo as prioridades.

O trabalho administrativo ou os papéis que o gestor realiza são caracterizados, segundo Mintzberg (2001), como acontecendo em três níveis sucessivos, cada qual dentro e fora da organização:

- a. Nível de informação, um tanto abstrato;
- b. Nível intermediário de pessoas;
- c. Nível de ação concreta.

Os níveis estão retratados por círculos concêntricos de especificidade cada vez maior, mostrados na Figura 2.

Figura 2 – Três níveis de ação do gestor



Fonte: Adaptado de Mintzberg (2001).

O trabalho do gestor pode ser realizado diretamente, indiretamente por meio de pessoas, ou até mesmo mais indiretamente pelas informações obtidas por intermédio das pessoas ou dos sistemas de informação. Os papéis que os gestores exercem são vistos como encaixados nesses três níveis, mas conforme enfatiza Mintzberg (2001), todos os eles devem, em última análise, lidar com os três níveis de maneira integrada, embora a maioria tenda a dar preferência por um deles.

2.1.1 Gerenciamento pela informação

Segundo Mintzberg (2001), a tarefa de gerir, ou gerenciar é fundamentalmente uma questão de processar informações se **comunicando** e **controlando**. O gestor processa informações para estimular outras pessoas as quais, por seu turno, devem assegurar que as providências sejam tomadas. Aqui as atividades dos gestores focalizam as informações de maneira indireta, para fazer com que as coisas aconteçam, por meio da comunicação.

Os gestores despendem grande esforço ao fluxo de informações com os funcionários a sua volta, com colegas da organização e com grupos externos com os quais eles mantêm contato. A tarefa de gerenciar é fundamentalmente uma questão de processar informações.

Mintzberg (2001) descreve os gestores como “centros nervosos” de suas unidades que usam seu *status* do cargo para ter acesso a uma variada fonte de informações. Dentro do setor, os funcionários geralmente são especialistas em um assunto que, geralmente, sabem mais sobre sua especialidade do que o gestor. Entretanto, em virtude de o gestor estar ligado a todos esses especialistas, ele tem a base mais ampla de conhecimentos sobre o setor em geral.

Externamente, em virtude de seu *status*, os gestores têm acesso a outros gestores e, por esse motivo, eles têm acesso muitas fontes de informações externas. Por exemplo, o executivo principal de um departamento comercial pode conversar com pessoas encarregadas do setor comercial em outros países e ter acesso a informações que nenhum sistema de informação interno poderia lhe fornecer.

O resultado de tudo isso é que grande parte das informações que o gestor domina acaba se tornando privilegiada, observa Mintzberg (2001), especialmente quando considerarmos que grande parte dela é oral, não verbal. Decorre disso que os gestores gastam uma parcela considerável de tempo compartilhando informações com pessoas do resto da organização (outros membros e outras unidades), com membros externos, em uma espécie de porta voz do setor e, ainda, com o pessoal interno (seus subordinados), obtendo e disseminando informações.

Os gestores não apenas coletam e compartilham informações, mas também as usam a fim de estimular a ação, por meio do controle. Segundo Mintzberg (2001), eles fazem isso de três maneiras:

- a. Desenvolvendo sistemas de desempenho para controlar a produtividade das pessoas;
- b. Também exercem controle quando estabelecem estruturas e organogramas, pois ao definir responsabilidades e autoridade hierárquica, as pessoas são informadas dos seus deveres, o que, por seu turno, enseja que isso lhes incentive a desempenhar suas tarefas de forma apropriada;
- c. O terceiro ponto é a imposição de diretrizes de natureza informativa, por exemplo, dando ordens no processo de delegação de determinadas responsabilidades e de autorização de determinados pedidos ou solicitações.

2.1.2 Gerenciamento por meio das pessoas

As pessoas (funcionários ou colaboradores) tornam-se a forma de fazer com que o trabalho seja feito. Não é o gestor propriamente dito que realiza o trabalho, mas mobiliza as pessoas para que o trabalho seja realizado por meio delas. Para isso, as pessoas precisam ser motivadas e reconhecidas e, nesse caso, segundo Mintzberg (2001), a influência substitui a

informação. Internamente o gestor administra pessoas, liderando e, externamente, articulando, administra grupos de relação.

Internamente, na análise de Mintzberg (2001), os gestores lideram em uma base individual, “um a um” quando motivam, inspiram, treinam, encorajam, estimulam e cuidam dos seus funcionários (os subordinados). Também lideram em uma base de grupo, especialmente pela formação e gerenciamento de equipes de trabalho. E, por último, os gestores lideram em uma base de unidade, especialmente no que diz respeito à criação e manutenção da cultura organizacional.

Tanto quanto é líder interno, o gestor age como articulador externo com *stakeholders* em relacionamentos de colaboração e sistemas de redes entre organizações. Nesse caso, o gestor é como um expoente de sua influência fora da organização e um receptor de grande parte da influência exercida pelo lado de fora (as setas que apontam para fora e para dentro na Figura 3 que mostramos mais abaixo, tentam indicar esse papel do gestor).

Por outro lado, Mintzberg (2001) evidencia que as outras empresas também exercem pressão diretamente sobre o gestor, esperando que ele transmita seus interesses para dentro da sua empresa. Assim, o trabalho administrativo do gestor é de um equilíbrio delicado de mediação e articulação, pois saber o que pode deixar passar para dentro e para fora se torna um aspecto importante da sua ação.

Todos os gestores usam a liderança, embora os estilos variem de acordo com o contexto e a personalidade de cada um.

Chiavenato (2011) apresenta quatro características que um líder pode apresentar:

- a. **Autoritário explorador:** arbitrário, controla rigidamente tudo o que ocorre dentro da organização, típico da gerência baseada na punição e no medo.
- b. **Autoritário benevolente:** típico de gerência baseada na hierarquia, usa um estilo de liderança autoritária e impositiva, mas mais condescendente e menos rígida, com algum sistema de recompensas.
- c. **Consultivo:** baseado na comunicação vertical descendente e ascendente, mas a maioria das decisões vindas do topo. Muitas tarefas são discutidas previamente e existe algum encorajamento do trabalho de grupo.
- d. **Participativo:** democrático, baseado no sistema decisório em grupo. Há boa comunicação em todos os sentidos e atinge-se um bom nível de motivação.

Observe-se acima que os estilos que se preocupam mais com características pessoais de personalidade, são, na verdade, estilos de comportamentos. De acordo com a descrição dos níveis de gestão de Mintzberg (2001), a liderança não é o único fator a influenciar o desempenho

de grupos de trabalho, mas, dependendo do tipo de líder ou do estilo de liderança, pode resultar em equipes motivadas e comprometidas, ou não. As concepções consideradas até aqui demonstram que o líder deve proporcionar à sua equipe o apoio necessário à motivação no trabalho. Assim, é possível dizer que cabe ao líder auxiliar na alavancagem da energia e na manutenção da energia motivacional da equipe. Por outro lado, a defesa de apenas um estilo como sendo o mais adequado é praticamente impossível, já que existem inúmeras situações que demandarão uma forma ou outra de liderança.

O problema de como os gestores modernos podem ser “democráticos” em suas relações com os funcionários e, ao mesmo tempo, manter a autoridade e o controle necessários nas organizações pelas quais são responsáveis tem ganhado cada vez mais destaque nos últimos anos.

A Teoria Situacional de Tannenbaum e Schmidt (1973), embora antiga, ainda é um clássico na proposição dos critérios para avaliar a situação:

- a. **O líder:** a forma como o líder se comporta é influenciada principalmente por sua formação, conhecimento, valores e experiência. Uma pessoa que valorize a iniciativa e a liberdade, por exemplo, tende a dar prioridade aos comportamentos democráticos.
- b. **Os funcionários:** as características dos funcionários influenciam a escolha e a eficácia do estilo de liderança. O dirigente deveria proporcionar maior participação e liberdade de escolha para os funcionários quando estes apresentassem as seguintes características, entre outras: capacidade de identificar os objetivos da organização, desejo de assumir responsabilidade e tomar decisões, experiência para resolver o problema eficientemente, expectativa de participar e intensa necessidade de independência.
- c. **A situação:** o clima da organização, o grupo de trabalho, a natureza da tarefa e a pressão do tempo caracterizam a situação na qual os estilos funcionam com maior ou menor eficácia.

Às vezes é vantajoso para o gerente desenvolver uma equipe, encorajando-os a tomar decisões e aceitar a autoridade para essas decisões. Também pode ser necessário que o gerente simplesmente defina uma tarefa e a atribua a uma equipe, com objetivos e metas bem comunicados e especificados. O valor em estudar este modelo para um líder de trabalho remoto está em compreender a continuidade e selecionar o nível certo de autoridade delegada em diferentes contextos.

2.1.3 Gerenciamento por meio da ação

Aqui, se refere ao envolvimento direto do gestor na ação, concebendo, programando e fazendo. Segundo Mintzberg (2001), os gestores quase nunca fazem algo. O seu trabalho consiste quase que exclusivamente em falar e ouvir, observar e sentir (é por isso que nas Figuras 1, 2, e 3 o gerente aparece somente como uma cabeça e não como um corpo inteiro). Mas, os gerentes como fazedores gerenciam também diretamente a realização da ação, pelo seu próprio envolvimento na ação. No entanto, na realidade, um “fazedor” é aquele que consegue que as coisas sejam feitas.

Fazer dentro da empresa (internamente) envolve conceber e programar projetos, e resolver problemas. Ou seja, muito do “fazer” tem a ver com a gestão da mudança para otimizar oportunidades, lidar com problemas e resolvem crises. Fazer fora da empresa, diz respeito ao envolvimento direto do gestor em novos negócios e negociações, principalmente em momentos críticos.

A Figura 3 mostra todos os componentes do trabalho administrativo do gestor, permitindo definir o estilo gerencial.

Figura 3 – O trabalho administrativo do gestor



Fonte: Mintzberg (2001).

Segundo Mintzberg (2001), analisando a Figura 3 podemos distinguir entre um estilo gerencial que enfoca o desenvolvimento da estrutura, ou que se preocupa basicamente com o controle, um estilo que dá preferência à liderança no interior ou a articulação no exterior e, ainda, um estilo de ação que se preocupa principalmente com o fazer tangível. E à medida que partimos nessa ordem, o estilo do gestor pode ser descrito de maneira mais clara e visível.

Porém, na análise do autor, o gestor deve saber que liderança em excesso produz um cargo isento de conteúdo, ao passo que articulação em demasia produz um cargo desligado de suas raízes internas, isto é, o gestor pode transformar-se simplesmente em uma pessoa de relações públicas. O gestor que apenas se comunica ou que apenas concebe nunca consegue completar seu trabalho, ao passo que um gestor que “faz” demais acaba fazendo tudo sozinho. Da mesma forma, não faz sentido conceber para, em seguida, deixar de liderar e de fazer. Também não faz sentido fazer ou liderar sem considerar a estrutura na qual devem estar enraizadas essas atividades.

2.2 LIDERANÇA E O TRABALHO REMOTO

Com a emergência da pandemia de COVID-19, diversas medidas de distanciamento social foram adotadas. Algumas destas medidas englobavam lockdowns que impossibilitavam o trabalho presencial para diversas atividades tidas como não essenciais. Desta forma, os trabalhadores foram afetados de forma distinta dependendo de sua ocupação. Líderes de equipes remotas enfrentaram o desafio de manter a coesão do grupo, fomentar um ambiente de trabalho colaborativo e garantindo que todos os membros da equipe permanecessem engajados e produtivos, apesar da distância física. Ao longo da pesquisa são apresentados exemplos do impacto que essa influência de mudança de comportamentos atrelados a mudanças que a COVID-19 trouxe, e ao processo de liderança remota, graças a transição do ambiente corporativo tradicional para o trabalho remoto.

Pesquisa feita na Capterra (2020) com cerca de 4.600 funcionários de pequenas e médias empresas de diversos países, revelou que estas investiram ou planejam investir em *softwares* para o trabalho remoto. Essa constatação mostra a tendência mercadológica na mudança do trabalho presencial para o trabalho remoto. Isso simplesmente são reflexos das mudanças que a COVID-19 trouxe ao novo mercado, mudando completamente a maneira como o mundo estava acostumado a trabalhar. Muitos funcionários foram solicitados para trabalhar remotamente, em suas casas, e os produtos e serviços tiveram que ser adaptados ao mundo virtual. Justamente por isso foi desenvolvido a pesquisa em empresas de pequeno e médio porte (PMEs), em países como Austrália, Brasil, Espanha, França, Alemanha, Itália, México, Holanda e Reino Unido, para entender como se os trabalhadores se adaptaram em período integral no serviço remoto.

A pesquisa constatou que 59% das PMEs adotaram a modalidade do *home office*, levando em consideração as vantagens que esse novo formato trás para o colaborador (liderado):

- a) Não há mais necessidade de deslocamento até o escritório, o que torna a vida mais prática.
- b) Além disso, é possível ajustar as horas de trabalho de acordo com as responsabilidades da vida pessoal, proporcionando mais flexibilidade.
- c) O vestuário pode ser mais casual, deixando o ambiente mais confortável.
- d) Pode cuidar melhor dos filhos e animais de estimação, tornando o dia a dia mais equilibrado e agradável.

Diante disso, muitos líderes e gestores (55% da pesquisa Capterra (2020)), acreditam que podem permanecer de forma remota permanentemente, impulsionados pela transformação digital que veio junto com a mudança de modelo de trabalho, com as condições apropriadas de ferramentas de gestão a distância e comunicação. Além disso, há a redução de custos atrelados a locação de espaços e outros fatores que impactam positivamente na adoção ao novo formato de trabalho.

Segundo Bigarelli (2020), a Fundação Dom Cabral, 9ª melhor escola de negócios do mundo, de acordo com *ranking* do jornal britânico Financial Times (edição 2020), divulga, em parceria com a Grant Thornton, a pesquisa “Covid-19 – Home Office – Trabalho Remoto” Assim sendo, conduziu uma pesquisa em maio de 2020 e entrevistou cerca de 705 profissionais, de 18 estados brasileiros. De acordo com Bigarelli (2020), a pesquisa apontou que:

- a) A população que exerce o *home office* tem satisfação em exercer sua função a distância.
- b) Quase 50% dos participantes disseram concordar totalmente com a afirmação “O espaço físico que dedico para o trabalho remotamente permite que eu produza remotamente”.
- c) Um total de 669 respondentes, mais de 54,11% dos respondentes, afirmaram que após as medidas de prevenção, tinham a intenção de propor para a empresa a continuação do trabalho remoto.

Metade dos entrevistados da pesquisa acima mencionada avaliou que o espaço que possuem em casa, bem como as ferramentas disponíveis, são suficientes para trabalhar em casa. Porém, estudos de Barbosa Filho, Veloso e Peruchetti (2022), indicaram que o potencial de trabalho remoto se reduz de forma significativa quando se considera a existência de infraestrutura doméstica mínima no cálculo do trabalho remoto potencial.

Autores como Maximiano (2007), Narciso (2018), Chiavenato (2003), Eduardo Ferraz (2018), Hunter (2014), e Maria Odete (2010); descrevem perfis de líderes e liderados; e com o intuito de entender como os líderes se comportam com os mais diversos tipos de liderados nesse novo processo de liderança à distância, criando assim parâmetros a serem seguidos para

redução dos danos atrelados a essa mudança cultural empresarial, que hoje foi imposta em muitas empresa e que deverá se tornar se tornará tendência ao longo dos anos.

Araújo (2006) identificou vários estilos de liderança dos quais um líder pode fazer uso. Os principais são: autocrático, democrático e laissez-faire (também conhecido como liberal). O autor define esses três estilos da seguinte maneira:

- a) **Autoritário ou Autocrático:** é caracterizado pelo alto nível de intervenção do líder. O líder toma decisões, estabelece as tarefas individuais e determina o método para sua realização.
- b) **Democrático:** Com um nível médio de intervenção, também chamado de estilo participativo, o líder compartilha as responsabilidades de liderança com os funcionários nos processos decisórios, por exemplo, permitindo participarem da programação do trabalho, divisão de tarefas e tomada de decisões.
- c) **Laissez-Faire ou Liberal:** caracteriza-se por uma intervenção quase nula do líder, que só intervém quando solicitado, limitando-se a fornecer informações quando sua intervenção é solicitada.

2.2.1 Cultura empresarial e a influência na conduta dos colaboradores

A cultura empresarial acaba influenciando a conduta de seus colaboradores, eles por sua vez, acabam sendo canais de comunicação externa, que nada mais são, que ferramentas de exposição de marca. Pensando nisso até o quanto essa influência poderia ser positiva?

A empresa é uma forma de grupo social no qual estamos inseridos, e como todos os grupos sociais existem condutas e regras a serem respeitadas que tornam nossa convivência nesse meio mais agradável:

As culturas organizacionais constituem sistemas de referências simbólicas e moldam as ações de seus membros. Ao servir de elo entre passado e presente, contribuem para a permanência e a coesão da organização. E, diante das exigências que o ambiente externo provoca, diante das necessidades de interação interna que se renovam de maneira incansável, formam um conjunto de soluções relativas á sobrevivência, à manutenção e ao crescimento da organização (Srouf, 2012, p. 137).

A cultura organizacional vem para orientar e modelar o comportamento dos seus colaboradores, com o intuito de que sigam regras e normas para convivência naquele meio. O ideal é que os objetivos pessoais do colaborador estejam diretamente ligados com os da empresa

que o mesmo trabalha ou deseja trabalhar, caso contrário o processo de adaptação será mais complicado gerando um conflito de objetivos.

A empresa também tem um papel muito importante nessa relação, ela tem que deixar claro quais as suas intenções com aquele profissional e se é possível oferecer todo um suporte para que a estadia do mesmo dentro da instituição seja bem avaliada. O oferecimento de um ambiente empresarial adequado muitas vezes contribui de forma positiva para a adaptação, permanência e desempenho de qualidade do funcionário dentro da instituição, como podemos ver:

O clima organizacional reflete o grau de satisfação das pessoas com o ambiente interno da empresa. Está vinculado à motivação, à lealdade e à identificação da empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe e outras variáveis intervenientes (Lacombe, 2005, p. 236).

O colaborador, por sua vez, tem que respeitar o nível hierárquico que a instituição apresenta, pois este é peça fundamental para saber em qual posição o funcionário está e a quem o mesmo tem de responder. No cenário atual muitas empresas tendem a mudar esse tipo de perspectiva, descentralizando assim o papel do líder dentro da organização, sendo um modelo de cadeia de liderança funcional, onde o líder tem um papel mais participativo e igualitário com sua força de produção.

Para ter o entendimento a respeito de modelos de cadeia de liderança dentro das empresas, Chiavenato (2006), já trazia em seus estudos na teoria neoclássica da administração, que em uma organização formal devem existir camadas hierárquicas ou níveis funcionais estabelecidos pelo organograma e com ênfase nas funções e tarefas, com o intuito de delegar na cadeia de comando, para cada área ou responsabilidade dentro do ambiente corporativo. Neste contexto, segundo o autor, uma organização é simplesmente uma espécie de conjunto de cargos funcionais e hierárquicos, cujas às prescrições e normas de comportamento todos os seus membros devem se sujeitar.

Sendo assim, segundo Chiavenato (2006), o sistema de hierarquia dentro de uma organização deve ser baseado nos princípios de que as pessoas irão agir de acordo com suas responsabilidades dentro de um acordo pré-estabelecido em um sistema racional, onde as experiências e liderança irão influenciar na tomada de decisões. Diante disso, o autor retrata a respeito dos três principais modelos hierárquicos que acredita existir dentro de uma organização, e nos mais diversos estilos e processos de liderança, os quais descrevemos a seguir.

O modelo de estrutura linear, seria um dos modelos mais clássicos e simples dos três descritos pelo autor, pois segundo o mesmo, muitas empresas ainda utilizam esse modelo. Teria sua origem dentro dos grandes exércitos, possuindo um formato mais voltado à cadeia de comando piramidal, pois possui linha direta e única de responsabilidades dentro dos níveis de subordinação. Este traz como característica latente a unidade de comando, onde cada empregado deve receber tarefas e orientações apenas de um superior de escalão mais alto, para o mais baixo.

Já o modelo de estrutura funcional, aplica o princípio funcional ou da especialização das funções, que separa, distingue e especializa. O modelo desenvolve o princípio da especialização diante da necessidade de decompor as funções para torná-las mais fáceis.

Na prática seria como se cada subordinado na cadeia pudesse responder a vários superiores, porém esses superiores tivessem cada um uma especialidade, sendo assim cada liderança não poderia influenciar na tomada de decisão de outra especialidade. Nesse cenário, não seria a hierarquia que iria promover o processo de liderança, mais sim a especialização a qual o líder foi designado que influenciaria na decisão. O lado bom deste tipo de cadeia é a divisão da autoridade funcional, além da comunicação direta, descentralização do poder, integração entre setores e a ênfase na especialidade de cada indivíduo.

Por fim, o modelo de estrutura de linha-*staff*. Este seria o resultado da união dos dois tipos de modelos citados anteriormente, o linear e o funcional. Teria como predomínio a estrutura linear para reunir as vantagens do processo de cadeia de liderança, muito embora sua estrutura se diferencie quando inclui a presença de um órgão de apoio junto aos gerentes de linhas, o *staff*.

De acordo com Chiavenato (2006), as atividades de linha estão diretamente ligadas aos objetivos básicos da organização, enquanto as atividades de *staff* estão ligadas indiretamente. Os órgãos que executam as atividades fins da organização são consideradas de linha e o restante das atividades são consideradas *staff*.

A autoridade nos órgãos de linha é, notoriamente, linear, ou seja, segundo Chiavenato (2006), os órgãos decidem e executam as atividades principais. Já a autoridade nos órgãos de *staff* é de assessoria, de planejamento e controle, tem um papel de consultoria e recomendação, isto é, autoridade funcional.

2.2.2 Mudanças na perspectiva de liderança no cenário do *home office*

Esse tipo de modelo de liderança se deu graças a mudança de perspectiva de trabalho. Antes disso muitas empresas tinham como modelo matriz a centralização dos processos dentro do ambiente empresarial. A força de produção por sua vez, para estar produzindo, necessariamente tinha sua produção contabilizada por meio de seus esforços em determinadas horas, exercendo específica função, dentro das paredes ou espaço que envolviam o ambiente empresarial daquela organização.

Esse tipo de modelo é um pouco engessado para o cenário atual. Ele foi desenvolvido e teve maior presença na famosa era da revolução industrial. Essa era grandiosa foi fundamental para mudança do processo de produção industrial, até chegarmos no que conhecemos hoje. Muitos modelos de produções presentes no mercado atual, foram desenvolvidos naquela época e permanecem vivos em muitas empresas.

Por sua vez o modelo industrial tradicional não era nada saudável para a força de trabalho. Os colaboradores tinham jornadas de trabalho com mais de 12h dia, onde os trabalhadores da época exerciam funções mais operacionais que estratégicas. Esse tipo de trabalho vinha junto com um modelo hierárquico piramidal com funções e responsabilidades bem determinadas, mas nada estratégica, pois a alta cúpula não tinha informações das verdadeiras necessidades que a força de trabalho tinha, além das ideias que poderiam maximizar os lucros.

Muitos correlacionam a mudança de condições de trabalho para os tempos atuais, com a era da tecnologia. Contudo essa mudança de ambiente de trabalho veio muito antes até da revolução industrial. O processo de venda porta a porta, por exemplo, exercido muitas vezes por viajantes, é uma mudança de perspectiva no processo de trabalho. Foi onde efetivamente o trabalhador teve que sair do ambiente da indústria ou até do trabalho artesanal e exercer o seu trabalho na rua, ofertando produtos e soluções na porta do cliente.

Esse tipo de modelo de trabalho que quebrou as barreiras e muros das instituições, permanecem até hoje. Torna-se por muitas vezes uma alternativa mais efetiva e criativa de ofertar seu produto ou serviço, pois as empresas vão de encontro ao seu consumidor final.

Hoje com a era da globalização e da informatização, temos ferramentas que tornam esse trabalho cada vez mais amplo e confortável para ambas as partes.

2.2.3 Mudanças mercadológicas que influenciam o trabalho a distância

Muitas das empresas que adotavam uma cultura empresarial tradicional, preservando costumes e práticas de processos que foram bem-sucedidas no passado, hoje procuram se

reinventar. Isso se dá graças ao advento da globalização, que veio com a proposta de mudar a maneira de pensar dos empresários.

Em virtude do processo frenético de comunicação e da busca de informações constantes – grande parte facilitado em razão do avanço das tecnologias da informação, grandes mercadólogos associam a *internet* como precursora para a formação desse novo cenário de integração constante.

Esses avanços transformaram o modo como se dá a informação, descentralizando-a de um objeto que antes era único e responsável por propagá-la, passando, assim, essa função para outros produtores dos mais diversos tipos de conteúdo.

Em entrevista concedida a revista Valor aos jornalistas Talita Moreira, Flávia Furlan e Sérgio Tauhata, no ano de 2020, o CEO Octavio de Lazari afirma que 92% do quadro de seus colaboradores estaria trabalhando em casa, em decorrência do cenário da COVID-19. Isso mostra a adaptação que as instituições financeiras teriam que sofrer para atender seu público interno e externo em decorrência do cenário que a COVID-19, ela obrigou as organizações adaptar-se no cenário para continuar com seu atendimento. Não que a instituição não tinha atendimento em outros canais digitais, mas grande parte do seu público estava acostumado ao atendimento presencial e seu time estava direcionado a esse tipo de atendimento.

Segundo matéria publicada na Revista Exame no ano de 2020 pela Jornalista Luísa Granato, Bancos como Nubank oferecem soluções em sua totalidade ou parcialmente no serviço *on-line* sem a necessidade de ter fisicamente uma agência bancária ou um quadro robusto de colaboradores. Mesmo assim tiveram dificuldade na decisão da organização em estender e adotar o sistema de home office. Esse tipo de alternativa é mais barata e cômoda para o colaborador e para empresa, sem impactar na comodidade de estar em sua residência e podendo fazer negócios, trazendo soluções para o público-alvo da instituição financeira. Como esses bancos digitais já possuíam seu nicho bem determinado e o público por muitas vezes era familiarizado com o tipo de negócio ali presente, a sua introdução no mercado foi bem mais fácil do que as mudanças que os bancos tradicionais tiveram que sofrer.

Foi um grande desafio, e com essas mudanças muitas dessas empresas tiveram que mudar toda sua estrutura interna, para assim acompanhar as mudanças que o mercado tinha a ofertar. A mudança e disponibilização de um serviço *online*, por meio da *internet bank* foi um grande passo alcançado, além de disponibilizar canais telefônicos e aplicativos, marcando assim de vez esse grande cenário de mudança.

Não é só o mercado financeiro que sofre impactos da mudança de comportamento, mas empresas que oferecem serviços de *trade marketing*, por exemplo, também sofrem com as

mudanças de comportamento das empresas frente ao mercado atual. *Trade marketing*, é uma das áreas do *marketing* que está relacionada com o aumento da procura dos produtos por parte dos atacadistas, varejistas ou distribuidores, e pode trazer vários benefícios para esses elementos frente ao consumidor final.

Para conhecer o *Trade Marketing* temos que conhecer a sua origem: o *marketing*. Este nasceu como uma necessidade de mercado. Ele é um dos fatores do processo evolutivo do modelo de comercialização que temos hoje. Segundo Kotler (2010), o mercado é classificado em três fases: o *marketing* 1.0 - Revolução Industrial, a era da produção; o 2.0 - Revolução Tecnológica da informação; e o 3.0 - Revolução da Informação.

Com base nesse processo evolutivo do *marketing*, os 4P's que é o conceito que define os quatro pilares básicos de qualquer estratégia de *marketing* de sucesso: Produto, Preço, Praça e Promoção. São também chamados de Mix de *Marketing*; sofreram alterações nos dias atuais, criando assim novas linhas estratégicas para satisfazer as necessidades do cliente. Com isso entra o verdadeiro papel do promotor nos 4P's. Este seria um dos poucos profissionais que trabalha diretamente com a maior parte das estratégias voltada ao PDV. Ele é detentor do poder arbitrário para promover o produto em seu estado final para o cliente externo, além do importante papel de precificar, promoção é colocá-lo em praça. Portanto o promotor é a linha de frente entre cliente e empresa, é um detentor de informações que auxilia em estratégias internas e externas dentro das empresas. O problema é que muitas firmas não aproveitam a gama de informações que esse profissional porta graças à presença e o contato direto que eles têm com empresas, profissionais, clientes e produtos concorrentes:

O promotor é responsável por conhecer, o *mix* de produtos que a empresa detém. Com o treinamento correto e aliado com estratégias e *marketing* interno, ele pode favorecer a marca tornando-a um sucesso; porém, quando mal treinado, pode trazer perdas irreparáveis. E aí entra o papel e uma empresa preparada para conduzir este trabalho:

Porque o propósito do negócio é criar e manter clientes, o negócio de uma empresa tem duas e somente duas funções básicas: marketing e inovação. Marketing e inovação produzem resultados; todo o resto é custo. Marketing é a distinta e única função do negócio (Kotler, 2012, p. 12).

Entretanto, treinamento custa tempo e muita experiência, não basta simplesmente criar um mecanismo sem acompanhar de forma eficiente e que mostre o trabalho feito pelo profissional. Esse tipo de acompanhamento hoje é feito em sistemas que auxiliam em uma melhor experiência tanto para o contratante do serviço quanto para o promotor, auxiliando para

demonstrar o papel que está sendo feito para seus gestores e servindo como parâmetro para medição de desempenho de seu trabalho.

Muitas empresas optam pelo serviço de compartilhamento de promotores para reduzir custo, ter profissionais mais qualificados, reduzir tempo com contratação e treinamento, além de ter uma maior cobertura e nicho de clientes. Esse tipo de proposta de profissional frente ao mercado, faz com que a empresa possa reduzir seus custos e aumentar sua participação no mercado consumidor, além de estar presente em maiores regiões, cobertas por essas de representantes comerciais.

Desta maneira, as estratégias de *trade marketing* irão beneficiar a marca e o produto com o máximo de eficiência no seu processo de venda. Assim, fica claro que o serviço de representação comercial é fator determinante para o sucesso de qualquer empresa que, estrategicamente, queira ter uma posição privilegiada em sua exposição e venda.

Esse tipo de trabalho sofre impacto com mudanças das perspectivas do programa de demissão voluntária (PDV). Hoje boa parte do gerenciamento remoto desse tipo de empresa é feito por mecanismos *online*, mostrando que o serviço remoto funciona até em profissões do mercado tradicional, além de empresas que querem descentralizar seu trabalho contratando uma empresa para gerenciar suas atividades em supermercados, longe da base daquela indústria. Esse tipo de gerenciamento é feito por mecanismos de monitoramento da equipe à distância, onde todas as tarefas a serem executadas pela equipe partem de uma central. Esta pode ser em outro estado ou na comodidade de uma residência, direcionada para a equipe presente fisicamente em um supermercado em qualquer parte do país, só necessitando que ambos se comuniquem via *internet*.

Esse tipo de junção de atividades parte presencial e parte à distância já é tendência no mercado, trazendo mais eficiência e comodidade para toda equipe de suporte, além de mostrar que as atividades presenciais e remotas podem se complementar.

O acesso remoto para algumas empresas pode refletir em redução de custo e aumento de satisfação dos colaboradores como vimos em na pesquisa da Captera (2020) e Fundação Dom Cabral (2020). Essa alternativa, além de ofertar um pouco mais de comodidade para os profissionais que exercem funções estratégicas, é primordial para a evolução do negócio, tendo em vista as mudanças que o mercado tem imposto e as novas gerações dentro das instituições, que demandam esse tipo de trabalho.

O trabalho *home office* requer mudança gradativa, pois envolve além da tecnologia aplicada, oferecer ao seu colaborador o acesso as ferramentas necessárias para trabalhar a distância, mantendo a segurança da informação que está sendo disponibilizada.

Como sabemos, os dados bancários ou banco de dados da indústria, são ferramentas importantes, que demandam total sigilo à antipirataria por parte de *hackers* ou de espionagem industrial. Dessa forma, muitos setores que demandam de informações valiosas tiveram que criar mecanismos de segurança, para servir como barreiras de entrada desses tipos de elementos externos e até internos, que podem prejudicar o negócio em questão. Portanto, o trabalho *home office* não é uma tarefa fácil, pois envolve o risco operacional em vários níveis além de criar um desconformo à cultura da empresa com mudanças e perspectiva técnicas, laborais das funções exercidas pelos profissionais.

Contudo esse tipo de mudança veio para ficar. Não só os setores financeiro e varejista que terão de sofrer com as mudanças impostas por essas novas condições do trabalho, muitas empresas para serem mais competitivas e estarem ativas no mercado, têm que disponibilizar aos seus clientes internos e externos alternativas que facilitem o seu dia a dia, dentro e fora da empresa, no ambiente empresarial e familiar.

2.2.4 Tecnologia no interior das empresas e o papel do *home office*

O teletrabalho ou *home office* é uma ferramenta que envolve vários aspectos físicos e psicológicos. É uma ferramenta que permite maior flexibilização do trabalho, impactando no maior conforto para o profissional exercer suas funções onde quer que esteja.

A grande preocupação não é só alimentar a eficiência profissional, mas também ter que disponibilizar para o profissional a possibilidade deste exercer seu trabalho da melhor forma, no conforto de sua residência, possibilitando trazer sustento para sua casa. Contudo muitas coisas envolvem esse tipo e perspectiva de trabalho ideal no ambiente domiciliar.

Melo (2020) destacou uma pesquisa desenvolvida pela Consultoria Robert Half, cujo intuito era verificar as maiores dificuldades e vantagens do trabalho remoto. A pesquisa contou com a participação de mais de 240 profissionais que estavam em serviço *home office*. Segundo a pesquisa, cerca de 35% dos respondentes afirmaram que o trabalho em *home office* apresenta mais distração que o ambiente familiar proporciona, dos quais 20% desses mesmos respondentes afirmaram que a família é o principal responsável por esse desvio de foco.

Por outro lado, segundo Melo (2020), a pesquisa da Consultoria Robert Half apontou como principal benefício, ao menos de acordo com 53% dos profissionais consultados, o tempo que estão ganhando ao não realizar deslocamentos. Para a grande maioria, o trabalho remoto não gerou perdas de produtividade: 47% acreditam que o *home office* garantiu maior

produtividade, enquanto um terço dos entrevistados não identificaram nenhuma mudança em sua capacidade de produzir.

O trabalho remoto tem vantagens e desvantagens. Sua implementação em alguns tipos de negócios pode ser fácil, como por exemplo no ramo da tecnologia. Gigantes da tecnologia tem como cultura empresarial a descentralização do trabalho, onde os profissionais envolvidos em projetos de arquitetura de *softwares* podem, e devem exercer a construção dos projetos no ambiente mais confortável possível, tendo em vista a complexidade das atividades exercidas por esse profissional para construção e entrega de um projeto em curto espaço de tempo. Esse tipo de desvinculo vai além, quebrando o paradigma das reuniões presenciais, isso graças ao advento da tecnologia da informação, onde muitas dessas reuniões podem ser feitas por vídeo conferência em um dispositivo móvel ou que tenha alguma câmera. Isso traz maior facilidade para comunicação além de redução de custo e exposição desnecessária de funcionários em viagens.

Esse tipo de postura impacta diretamente o modelo de gestão, tendo em vista os tipos de líderes que as empresas apresentam dentro das organizações.

Podemos dizer assim que o papel da liderança tem que ser bem trabalhado para que não haja qualquer falta de interação por parte do líder e sua equipe. Nesse cenário, o líder tem que ter voz ativa e maior controle de toda sua equipe, pois, como vimos, as distrações no trabalho remoto são grandes.

2.3 PROCESSO DE LIDERANÇA

Existem vários debates de como se dá o processo de liderança, contudo muitas pessoas não levam em conta alguns fatores. Por exemplo, não se leva em conta que a grande maioria das empresas no Brasil são de micro e pequenos empreendedores. Segundo Carlos Melles Presidente do Sebrae, afirma que o empreendedorismo brasileiro atingiu marcas históricas no ano de 2021, com mais de com cerca de 80% dos CNPJ ativos criados serem de MPes.

Nesse tipo de cenário ainda, consta um dado muito importante, a grande maioria dessas empresas não contam com um departamento de recursos humano ou uma empresa consultoria especializada em gestão de pessoas para formar ou orientar a equipe de gestores. Essa equipe que tem o papel de comandar times e assim, com a máxima eficiência transformá-los em equipes de alta performance. “Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum” (Hunter, 2004, p. 25).

Isso mostra um dado muito importante por trás, que muitas empresas apresentam em seu quadro de colaboradores profissionais que apresentam atitudes de chefia e não de liderança. Reflexo da falta de instrução e treinamento, muitas vezes acaba sendo exercido o processo de liderança pelos próprios proprietários diretos ou indiretos da empresa, que por sua posição ou experiência acabam sentindo-se altamente capacitados em exercer o cargo de chefia.

Nesses últimos anos o tema liderança não foi tão falado como hoje, entrando até em uma das mais polêmicas discussões quando se trata de sua origem: se um líder nasce com o poder da liderança, ou se é uma característica que pode ser apreendida por meio de experiências e vivências.

Há defensores dos dois extremos. Existem grupos que acreditam que é uma característica inata que trouxemos na nossa cadeira ramificada de *DNA*. Como exemplo prático dessa característica temos o exemplo de crianças que no jardim de infância tem a capacidade de comandar como serão executadas brincadeiras, a ordem a ser seguida e etc; comprovando assim o grande impacto positivo que a genética tem nesse tipo de características.

Por outro lado, há os que acreditam no processo de liderança que é aprendido, e aperfeiçoado durante a vida, onde incorporamos em nossas experiências pessoais características marcantes de pessoas ou de comportamentos de dominância para nossa vida. Acreditam que essas características nasceram de observações de comportamentos, como nossos antepassados que observavam grandes espécies de mamíferos, como se comportavam em grupo e dessa forma incorporavam em sua sociedade comportamentos parecidos. Temos como exemplo os lobos e chimpanzés.

Os grupos humanos necessitam de líderes competentes para sobreviver e desenvolver plenamente seus recursos e potencialidades. Igualmente, as organizações sociais necessitam de líderes competentes para sua sobrevivência e desenvolvimento cabal de recursos e potencialidades (Moscovici, 1995, p. 169).

Esses espécimes na sua forma natural, apresentam posições e tarefas bem determinadas, além de posições de liderança que teriam sido apreendidas pelos primeiros humanos, incorporando assim essas características de personalidade dominante em nossa sociedade.

Além dessas duas grandes posições de discussões sobre o processo de formação do líder, temos os que acreditam na união das duas características. Sendo assim, a união das duas seria a melhor alternativa para formação de um líder, pois se de um lado o indivíduo apresenta características naturais de dominância, o que impede que o ambiente onde o mesmo vive possa potencializar essas características para quem sabe assim aperfeiçoar o processo de liderança?

Seria como ser líder e manter-se sempre atualizado de como esse tipo de característica pode influenciar de forma positiva para seu processo evolutivo.

2.3.1 Tipos de líderes no processo de liderança

Quando um indivíduo apresenta habilidades naturais para lidar com o público, como por exemplo, ser um ótimo comunicador, extrovertido, extremamente empático e articulado; para muitos o papel do líder melhora significativamente. Acredita-se, portanto, que esse tipo de indivíduo acaba se dando muito bem com os mais diversos tipos de públicos, e cabe ao gestor fazer essa observância delegando-o função que melhor se encaixa.

Em contrapartida, quando o líder encontra um indivíduo que odeia lidar com o desconhecido, introvertido, reservado que tem grande vergonha ao ter contato com o público externo; o gestor acaba tendo um grande desafio em encontrar o melhor lugar para esse tipo de personalidade. Por muitas vezes esse tipo de perfil passa como peça a ser descartada pelo gestor, que quando de fato não faz o papel de líder acaba o descartando ou o encaixando na função incorreta. Geralmente pessoas com esse tipo de perfil introvertido, tem maior capacidade de trabalhar no silêncio, em funções que demandam maior dificuldade e concentração.

Portanto a liderança é um papel desafiador, que demanda saber gerir pessoas com as mais diversas personalidades e encaixá-las em seu devido lugar. “A liderança é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar” (Chiavenato, 2006, p. 18-19).

Mas o desafio não acaba por aí. O gestor tem que migrar entre os mais variados tipos de processo de gestão para poder atender cada tipo de personalidade e comportamento presente na sua equipe. Segundo Maximiano (2007), a liderança é classificada em dois estilos, o autocrata e o democrata. Os estilos de liderança segundo o mesmo, poderão centralizar o poder da informação e os processos atrelados a liderança ou compartilhar a autoridade com seus liderados.

No estilo autocrático a centralização do poder de chefia parte sempre do chefe. Quanto mais concentrado o poder de decisão no líder mais autocrático é seu comportamento ou estilo. Esse estilo, quanto mais exacerbado, mais será a sensação de autoritarismos.

Já no estilo democrático a divisão de informações e do poder de decisão é mais afastada do cargo de chefia. Parte assim do princípio de colaboração no processo de construção da liderança, utilizando-se da integração de informações que o grupo e os integrantes têm, para

juntos trabalharemos o processo de liderança. Quanto mais decisões partirem da construção em conjunto, mais democráticas serão as decisões do grupo.

Já, segundo Narciso (2018) e Chiavenato (2003), o processo de liderança apresenta três estilos:

1. A liderança autocrática, onde o líder impõe suas ideias e por meio delas é traçada as decisões sobre o grupo, sem nenhuma participação deste; pois a ênfase na tomada de decisão está toda no líder.
2. A liderança liberal, que por sua vez delega totalmente as decisões ao grupo sem controle algum por parte dos líderes, deixando assim o processo de liderança mais à vontade.
3. E a liderança democrática, que permite o líder orientar o grupo, incentivar discussões e a participações de todos no processo de liderança. A ênfase está no trabalho em conjunto.

Segundo Eduardo Ferraz (2018), autor do livro *Gente de Resultados*, traça que na atualidade existem quatro estilos ou perfis de liderança. Porém algumas pessoas que apresentam um estilo predominante que outros, isso se dá a formação da personalidade, contudo um líder consegue manter sua característica predominante mais migrando quando necessário, de indivíduo a indivíduo, com estilos diferentes para cada situação que demande processos de liderança diferentes.

Sendo assim, vamos aos principais estilos de lideranças e suas características.

Liderança estilo protetor - A característica predominante desse tipo de perfil é a vocação para ensinar, ser gentil, acolhedor, interessado, é um bom ouvinte, evita fazer críticas destrutivas, e muito paternalista, tolerante e anseia aprovações. Graças a essas características tem um estilo intenso, apresenta como lado positivo em sua liderança a capacidade de criar um ambiente receptivo, onde o respeito é peça central para construção sólida de uma relação entre todos os integrantes do grupo. Por outro lado, esse tipo de postura pode parecer um pouco complacente, gerando assim acomodação, parecer indeciso e buscar a fuga constante de conflitos.

Liderança estilo trator - Apresenta como característica ser exigente, muito determinado naquilo que faz e extremamente franco. Tem como pontos positivos em seu estilo de liderança, responder bem em ambientes sobre pressão, ele sempre busca bons resultados, pois mesmo com forte comando, acredita no potencial dos seus liderados, acredita que o ambiente competitivo traz grande crescimento, gosta de comandar, sempre com foco no resultado além de ser muito transparente. Por outro lado, esse tipo de postura gera instabilidade, causa medo, gera muita rotatividade de equipe e por ser muito transparente pode parecer grosseiro em suas falas.

Liderança estilo centralizador - Esse estilo apresenta a característica voltada a organização, tem sempre um modelo sistemático a ser seguido e preza o conservadorismo. Tem como ponto positivo ter sua equipe sempre à mão, tem sempre situações mais previsíveis e planejadas, apresenta respostas rápidas e práticas que respeite as regras estipuladas. Por outro lado, atua em atividades que geram pouco espaço para melhoria, é sempre desconfiado, pode travar o dia a dia por colocar em prática muitas situações imediatistas, além de ter um grande problema burocrático por seguir demais os processos pré-determinados.

Liderança estilo empreendedor - Tem como característica central o poder de delegar, de transformar o ambiente do trabalho em um ambiente otimista que estimula a ambição ao crescimento e desenvolvimento empresarial. Tem como positivo aceitar bem a autonomia da equipe, gerando assim sempre a tomada de decisão em conjunto ou delegada. Por outro lado pode ser encarada como desleixo, pode parecer superficial, precipitado, correr risco exagerados ou parecer ausente, onde o líder ao invés de participar do processo de decisão ou de centralizar o poder, está evitando trabalhar delegando suas responsabilidades a sua equipe.

Liderança estilo misto - É o estilo misto no qual o líder não apresenta características únicas ou extremas de nenhum estilo em específico citados acima, portanto não o colocamos como um quinto estilo de liderança. Neste caso o líder que apresenta tal estilo de liderança, gosta de variar nos mais diversos estilos de liderança, podendo apresentar lados positivos e negativos de estilos diferentes citados acima e poderá ser vantajoso, pois facilita aproveitar os pontos fortes de cada estilo, além de saber a hora certa de utilizá-los. Ainda segundo o mesmo acredita que os indivíduos apresentam mescla de dois ou mais estilos, que varia de acordo com o contexto profissional.

2.3.2 Os tipos de liderados

Segundo Ferraz (2018), existem basicamente três perfis de colaboradores dentro das empresas. Cada um apresenta características diferentes, contudo todo ser humano pode apresentar todas as características dependendo do tipo de trabalho, função, cargo ou posição durante sua vida. É uma questão de adaptação ao cenário atual, contudo, como no perfil de liderança, cada ser humano tem um tipo de perfil mais latente, genuinamente ligado à sua personalidade.

Segundo o autor o perfil técnico tem como características ser um pouco mais introvertido que a maioria, altamente organizado e são ótimos ouvintes. Esse tipo de perfil tem

facilidade em trabalhos que demandam maior concentração, como trabalhar com números, análise de dados, sem contato com o público externo.

O perfil acelerado por sua vez, tem como características a impaciência, gosta de ter um ambiente agitado, com informações diretas onde transformam as oportunidades em objetivos a serem alcançados, pois são extremamente determinados no que fazem. Gostam de trabalhar sob pressão positiva, com prazos um pouco mais curtos e grandes desafios. Por serem enérgicos, não gostam de trabalhar com pessoas um pouco mais lentas, pois o dinamismo e agitação correm em suas veias.

Já o sociável predomina, ser muito extrovertido, geralmente são pessoas calorosas, muitas animadas e altamente sociáveis. Gostam de pessoas, portanto seu ambiente perfeito é onde elas estão. Gostam de se relacionar com a equipe, contudo para processos prefere os que demandam um ambiente calmo, silencioso e organizado, tudo para não perderem o foco.

Além dos demais, existe o perfil misto, que contém características dos três estilos acima, com a possibilidade do indivíduo de migrar com facilidade de estilo, baseado na situação presente. É um dos estilos que demanda maior vantagem, por apresentar essa adaptação entre todos, respondendo com positividade toda e qualquer demanda nos mais variados ambientes e tipo de público.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta sessão descreve os procedimentos que foram utilizados para realizar o estudo, especificamente na investigação do problema e na resposta aos objetivos apresentados na introdução. Apresenta-se a abordagem, os instrumentos de coleta de dados, de análise e interpretação dos resultados.

3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA

Com relação aos objetivos, esta é uma pesquisa descritiva. De acordo com Gil (2002, p. 46) a pesquisa descritiva “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis”. Este estudo caracteriza-se como descritivo porque quer somente conhecer e descrever como o fenômeno da liderança é traduzido no contexto do trabalho à distância. Nas pesquisas descritivas, o pesquisador procura conhecer e interpretar a realidade, sem nela interferir para poder modificá-la. Também não pretende explicar a realidade, apenas a descreve (Vergara, 2006).

Esta é uma pesquisa de abordagem de avaliação qualitativa.

3.2 COLETA DAS INFORMAÇÕES - PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Lakatos e Marconi (2003, p. 107) definem as técnicas de coleta de dados como “um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência [e] [...] as habilidades para usar esses preceitos ou normas, na obtenção de seus propósitos”. Corresponde aos procedimentos técnicos utilizados na coleta dos dados: levantamento do material bibliográfico e levantamento do conteúdo contido no material bibliográfico. De acordo com Lima e Miotto (2007), os resultados da pesquisa bibliográfica dependem da quantidade e da qualidade dos dados coletados.

A revisão teórica e a análise e interpretação dos resultados foram construídos por meio da pesquisa bibliográfica, na qual foram analisados livros da área de psicologia e cultura organizacional descritos por autores como Srouf (2012), que descreve a mudança de comportamento das lideranças, liderados e empresas no ambiente empresarial; do campo da liderança e ciências administrativas como Maximiano (2007), Narciso (2018), Chiavenato (2003), e Eduardo Ferraz (2018), que trouxeram elementos do processo da gestão empresarial,

liderança de equipe; além de pesquisas da *Consultoria Robert Half* (2020), que fornecem dados do impacto que as mudanças mercadológicas tem influenciado no processo de liderança no que diz respeito ao trabalho remoto. Ao longo da pesquisa existem outros elementos encontrados em matérias de revistas renomadas no cenário da economia e mundo dos negócios, e fundamentação técnicas de especialistas.

Como se vê, esta pesquisa bibliográfica se utilizou de contribuições de autores reconhecidos no campo da Ciência da Informação, da Administração e da Psicologia, pois a CI é uma ciência interdisciplinar.

Foi utilizado o método indutivo, conforme Mezzaroba e Monteiro (2004), que consiste na observação de um objeto ou fenômeno específico, para que a partir daí, sejam alcançadas conclusões gerais ou universais, ou seja, neste método o pesquisador parte de dados particulares de pesquisas na literatura ou observância, e na proporção que estes vão sendo averiguados, permite-se inferir uma verdade mais ampla, utilizando as próprias premissas levantadas da pesquisa como alicerce.

Baseado na metodologia utilizada das reflexões de livros, revistas e matérias que trazem conceitos interessantes do processo de liderança dentro das organizações, cultura empresarial, mudanças mercadológicas relacionados a cultura do trabalho a distância, perfis de liderança e tipos de liderados foi dado enfoque nos seguintes temas:

- I. Situações que são reflexo da mudança de perspectiva de trabalho, mudanças mercadológicas e tendências para o futuro dentro das organizações;
- II. Conceitos da liderança e gestão de trabalho remoto;
- III. Comportamentos na mudança da cultura das empresas;
- IV. Identificação de exemplos práticos que utilizaram tais conceitos e deram certo, constatando se teoria e prática são correlacionadas e o impacto que essas mudanças podem trazer para um futuro com lideranças remotas.

Esse procedimento foi baseado nas oito etapas descritas por Marconi e Lakatos (2007), sobre os processos fundamentais para desenvolver uma pesquisa: escolha do tema, elaboração do plano do trabalho, identificação, localização, compilação, fichamento, análise e interpretação e a redação.

O método científico é uma ferramenta fundamental e específica para diferenciar as mais diversas obras do saber científico. Importante lembrar que nem toda obra cuida do emprego do método científico e, assim sendo, não pode ser identificada como ciência (Marconi; Lakatos, 2007). Embora a utilização de métodos científicos não seja exclusiva da ciência, “não há ciência sem o emprego de métodos científicos” (Marconi; Lakatos (2007, p. 83).

3.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Consiste na análise do conteúdo do material bibliográfico e, portanto, diz respeito à exploração do material pertinente ao estudo. No caso da pesquisa bibliográfica, a leitura apresentou-se como a principal técnica, pois foi por meio dela que se pode identificar as temáticas e as concepções contidos no material selecionado, bem como verificar as relações existentes entre eles de modo a analisar a sua consistência.

Seguindo Salvador (1986 *apud* Lima; Miotto, 2007), foram realizadas leituras sucessivas do material, identificando-as como:

Leitura exploratória – também se constitui em uma leitura rápida cujo objetivo foi verificar se as referências selecionadas interessavam de fato para o estudo; demandou conhecimento sobre o tema, domínio da terminologia e habilidade no manuseio das publicações científicas. Se caracterizou na leitura dos títulos, dos resumos e das palavras-chave (quando se tratavam de artigos de revistas).

Leitura seletiva – procurou determinar o material que de fato interessava, relacionando-o diretamente aos objetivos da pesquisa. Foi a etapa de seleção dos conteúdos pertinentes e relevantes.

Análise - A construção dessa etapa requereu interlocução crítica com o material bibliográfico buscando elementos de análises importantes para responder aos objetivos da pesquisa e compor a base de sustentação da reflexão que se apresenta neste estudo.

4 RESULTADOS E ANÁLISE

Ao longo da pesquisa, foram identificados os desafios que o líder tem ao gerenciar uma equipe a distância. Envolve fatores culturais, tanto pessoais quanto os da própria empresa, mudanças mercadológicas, tendências, fatores internos da vida do profissional, fatores externos do processo de globalização, além dos estilos de líderes e tipos de liderados.

A COVID-19 foi um fator importante para essa mudança de processo de gestão, porém, para algumas empresas, segundo a pesquisa mundial feita pela Capterra (2020), mostra que cerca de 55% dos empreendedores acreditam que seus negócios podem funcionar permanentemente com equipes remotas.

Foram identificados aspectos críticos do trabalho remoto que demandam atenção do líder e rápida solução para funcionamento das equipes remotas, como: a comunicação clara, domínio de ferramentas tecnológicas, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, *feedback* contínuo e motivação. Além desses desafios existem outros, distração no home office segundo matéria feita na revista Valor, pela jornalista Barbara Bigarelli (2020), e segundo a Capterra (2020), que apontou o investimento em *softwares* como essencial para sucesso desse novo modelo de trabalho. A revisão teórica de autores como Mintzberg (2001) reforçou a importância da gestão da informação e da comunicação como pilares para superar barreiras da distância física, validando a necessidade de priorizar esses aspectos.

Portanto desnublado esse cenário futuro, será ainda mais desafiador, para o líder gerenciar sua equipe, também será ainda maior seu desafio neste nosso universo que está por vir dentro das empresas.

Sendo assim como solução para redução do impacto que muitos desses profissionais terão de sofrer graças ao cenário mercadológico atual, parte da realidade de muitos profissionais e provavelmente será uma realidade comum para o futuro, foram destacadas algumas recomendações a serem seguidas por líderes no trabalho a distância. Esses procedimentos a serem seguidos pelo gestor, devem servir para amenizar os impactos negativos e potencializar a performance de sua equipe.

Dentre os perfis de líderes melhor perfil de liderança para esse modelo seria o democrático com características mistas, ele estaria mais adequado para o gerenciamento remoto, combinando empatia, flexibilidade e capacidade de delegar com disciplina.

Um líder que não apresenta no seu processo de liderança uma boa comunicação e contato com a sua equipe terá uma tarefa mais desafiadora, pois como criar um grupo

comprometido e unido quando não há comunicação entre membros, que estão espalhados em cidades ou países diferentes?

A manutenção da coesão da equipe, a gestão de distrações no ambiente doméstico, a necessidade de comunicação clara e o equilíbrio entre autonomia e controle são necessárias. A análise teórica dos textos mostrou que a liderança remota exige adaptabilidade, empatia e uso estratégico de ferramentas tecnológicas para manter a performance e minimizar impactos negativos, como desengajamento ou sobrecarga tanto do líder quanto do liderado.

Como resultado, são apontadas recomendações que devem receber maior atenção no processo de liderança a distância, com o intuito de manter a equipe unida, motivada e apoiada pela liderança. Essas recomendações são fundamentadas na análise de estudos de caso e reportagens sobre empresas que obtiveram sucesso, conforme Bucater (2016), Ferraz (2018), Exame (2014; 2020), Miceli (2020), SOBRATT (2020) e nas pesquisas realizadas para buscar respostas sobre adaptação às mudanças para o trabalho remoto, conforme apresentadas por Salusse (2016), Bigarelli (2020), Melo (2020), Thornton (2020) e Captera (2020). As recomendações são:

Comunicação - Se os integrantes da equipe estão distantes, trabalhando em projetos diferentes, em horários variados, o papel do líder é manter o processo de comunicação e informação, de maneira que as mensagens cheguem por meio dos mais diversos tipos de canais ao usuário desejado. Seja áudio, conferência, ou vídeo chamadas, a informação precisa ser oportuna, compreensível, frequente e mais clara possível, independente do canal utilizado. Caso contrário o gestor corre sérios riscos, vai criar um ambiente confuso, com informações desalinhadas tornando o trabalho improdutivo.

Domínio das tecnologias de trabalho - Não adianta uma equipe alinhada em comunicação, sem que os membros dominem as ferramentas de trabalho a distância. Treinamentos podem ser promovidos para certificar-se que todos têm domínio das tecnologias necessárias para o trabalho remoto. Não adianta cobrar uma coisa do liderado, onde o mesmo não domina ou que não apresenta os apetrechos necessários para execução das atividades em sua plenitude e eficiência. O bom líder tem que garantir que o colaborador possa trabalhar sem problemas em sua casa. Portanto deve-se colocar ferramentas que facilitem esse processo de gestão e garanta que sua equipe saiba usar as ferramentas que lhe foram disponibilizadas. Dentre as mais usadas pelas empresas segundo Matteo Duò, Editor-chefe da Kinsta e consultor de marketing de conteúdo para desenvolvedores de plugins do WordPress. (2025), dada suas facilidades em manipulação Asana, Trello.

Mantenha o contato, mas não exagere - O ideal é criar um calendário com sua equipe, determine com eles horários para reuniões coletivas e individualizadas. Esse tipo de reunião individual faz com que a equipe tenha maior comunicação com o líder, tirando dúvidas e desestimula o isolamento de funcionários. É papel do gestor ter o controle de sua equipe, mas é preciso fazê-lo de maneira estratégica, para alinhar com a equipe detalhes do dia, como será tomada as decisões e como anda os gargalos e quais foram os objetivos alcançados por cada um. O gestor precisa demonstrar que acredita em sua equipe, pois quem trabalha a distância acredita que o gestor tem consciência que o mesmo irá cumprir sua jornada e suas obrigações diárias, como se estivesse no escritório.

Feedback sobre o resultado do trabalho - Embora seja mais fácil elaborar uma reunião com toda equipe, é importante ter o contato individualizado com os membros de sua equipe. Esse contato separado gera resultados positivos comparado com as grandes reuniões, pois individualmente pode-se estreitar relações, fazer a observância do estilo de cada colaborador e como um grande líder adaptar-se na sua estratégia individualizada. Nesse momento é importante manter o *feedback* de como está sendo o trabalho daquele membro e também ouvir as impressões de como está sendo o seu, com intuito sempre buscar novas impressões para implementação de novas ideias de abordagens. O *feedback* é um recurso de gestão e deve ser utilizado como tal. Portanto, não é recomendado elogiar quando não há o que destacar ou quando não tiver nada a ser elogiado.

Motivação da equipe - Motivação é muito importante nesse tipo de trabalho a distância, aliás a motivação é importante em quaisquer situações. O estudo dos textos nos fez entender que praticar a motivação, implica também identificar o perfil de cada funcionário e utilize os estímulos necessários para aumento da *performance*. Como vimos ao longa da pesquisa, é comum que os bons líderes tenham posturas diferentes para cada tipo de colaborador: elogiar de maneira correta, propor estímulos que impactem positivamente, sem exagero, e estimular, de uma forma sutil, a motivação ao trabalho com resultados.

Equilíbrio deve ser estimulado - Quando uma empresa proporciona a opção do trabalho flexível, como o trabalho remoto, não é só uma vantagem que a empresa está trazendo para sua equipe, ou uma redução de custo atrelado a redução de viagens, aluguel de salas maiores e etc. A empresa cria uma cultura do equilíbrio pessoal e profissional, pois poder trabalhar de maneira remota traz vantagens como redução de viagens que impactam no tempo de qualidade com a família, redução de *stress* relacionado ao trânsito até a ida ao escritório e oferece maior controle da sua vida pessoal junto ao trabalho. Portanto atualmente o trabalho remoto seria a melhor maneira de proporcionar tranquilidade, com a redução desses fatores externos presentes na vida

de todo trabalhador que demanda deslocamento para o ambiente físico do trabalho. Mas cabe o gestor criar uma linha tênue entre esses universos distintos e tão unidos. O gestor tem que orientar a equipe para que os viciados em trabalho não utilizem o tempo de descanso como tempo que pode ser utilizado para trabalhar, e que os mais preguiçosos não criem burlas que os mantenham na inércia.

Portanto, como líder, deve-se entender a realidade de cada colaborador, identificando se existe possibilidade de trabalho remoto, se o funcionário tem o ambiente ideal para exercer suas funções em casa, pois como vimos em pesquisa, muitos fatores podem influenciar negativamente o trabalho remoto. Caso não tenham esse ambiente, cabe sim a empresa e o líder fazer de tudo para amenizar esses tipos de problemas, ajudando a proporcionar o ambiente ideal para o trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa abordou os desafios da liderança remota no contexto do trabalho à distância, com o objetivo de responder à pergunta: Quais seriam as melhores alternativas de gerenciamento de equipes à distância que um líder poderia adotar em relação ao perfil de liderança e os aspectos do trabalho e à forma de trabalho, preservando a performance e a produtividade, sem gerar impacto negativo no processo de adaptação e transição para este novo cenário?

O objetivo geral foi alcançado ao identificar os desafios da liderança remota, como a manutenção da coesão da equipe, a gestão de distrações no ambiente doméstico, a necessidade de comunicação clara e o equilíbrio entre autonomia e controle. A análise teórica dos textos mostrou que a liderança remota exige adaptabilidade, empatia e uso estratégico de ferramentas tecnológicas para manter a performance e minimizar impactos negativos, como desengajamento ou sobrecarga.

O melhor perfil de liderança democrático com características mistas foi proposto como o mais adequado para o gerenciamento remoto, combinando empatia, flexibilidade e capacidade de delegar com disciplina. Estudos de caso, como os relatados pela revista Exame (ano?), corroboraram que líderes democráticos com abordagens flexíveis obtêm melhores resultados em ambientes remotos.

As alternativas de gerenciamento foram propostas alternativas práticas, como rotinas de comunicação estruturadas, investimento em treinamento tecnológico, *feedback* personalizado, promoção do equilíbrio pessoal-profissional e uso de ferramentas de monitoramento estratégico (e.g., Asana, Trello). Essas alternativas foram extraídas da análise de empresas bem-sucedidas, conforme descrito pela revista Exame (2020) e pelo relatório da TEC (Miceli, 2020) e fundamentadas em autores como Franqueira *et al.* (2024). O método bibliográfico permitiu generalizar essas práticas a partir de exemplos específicos, enquanto a pesquisa descritiva identificou os fatores que contribuem para sua eficácia, como a redução de distrações e o fortalecimento da coesão da equipe.

Identificamos contribuições e implicações de ordem mais prática. Conhecemos uma metodologia prática para líderes remotos, baseada em cinco recomendações:

- a) comunicação clara,
- b) garantia de domínio de tecnologias de trabalho,
- c) contato equilibrado,
- d) *feedback* contínuo, e

e) motivação adaptada aos perfis dos colaboradores.

As implicações práticas incluem a melhoria da produtividade, a redução de impactos negativos (como isolamento ou distrações) e o fortalecimento da cultura organizacional à distância.

As limitações do estudo estão no fato de focar apenas na revisão teórica. Novas pesquisas poderiam entrevistar líderes que gerenciam equipes à distância de algumas empresas para conhecer os reais problemas e os bons resultados dessa prática.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENTIDADES ESTADUAIS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (ABEP-TIC). **Cartilha Teletrabalho no Setor Público**. IBGP, 2020. São Paulo, 10. mai. 2022. Disponível em: <https://gestgov.discourse.group/t/cartilha-teletrabalhono-setor-publico-abep-tic-pdf-download-gratis/18538> . Acesso em: 10 jun. 2024.

BARBOSA FILHO, Fernando de Holanda; VELOSO, Fernando; PERUCHETTI, Paulo Henrique. Trabalho remoto no Brasil. **Revista Brasileira de Economia**, Rio de Janeiro, v. 76, n. 3, out./dez. 2022. DOI: 10.5935/0034-7140.20220015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbe/a/3Q7Z8Y9gZ5X9qW8Y6J6Q4Y/> Acesso em: 10 ago. 2025.

BIGARELLI, Barbara. Funcionários desejam continuar no home office após pandemia, diz estudo. Sobratt, Sociedade Brasileira de Teletrabalho, 01/05/2020. Disponível em: <https://www.sobratt.org.br/01052020-funcionarios-desejam-continuar-no-home-office-apos-pandemia-diz-estudo-este-trecho-e-parte-de-conteudo-que-pode-ser-compartilhado-utilizando-o-link-httpsvalor-globo-comcarreiranoti/#>. Acesso em: 11 jul. 2025.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 90 de 28 de setembro de 2021**. Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC para o retorno gradual e seguro ao trabalho presencial. Ministério da Economia, 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/CCivil_03/Portaria/IN/in90-21-me-sgp-sedgg.htm . Acesso em: 10 jun. 2025.

BUCATER, Aparecida. **Liderança a distância**: um estudo sobre os desafios de liderar equipes em um contexto de trabalho remoto. 2016. 100f. Tese (Doutorado em Administração) -Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/METO_81a352ae6f650152a64f6f24a9a39bba. Acesso em: 15 jan. 2025.

CASSAR, Vólia Bomfim. **Direito do Trabalho**. 14. ed. São Paulo: Método. 2017.

CAPTERRA. **59% das PMEs adotaram o home office devido à COVID-19**. São Paulo, 14 maio 2020. Disponível em : <https://www.capterra.com.br/blog/1522/pesquisa-sobre-home-office>. Acesso em: 03 jun. 2025.

CHIAVENATO, Adalberto. **Administração geral e publica**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Adalberto. **Princípios de administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Adalberto. **Introdução a teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DISC. Aplicações do DISC. **Teoria DISC**. Disponível em: <http://www.disc.com.br/aplicacoes-do-disc/> . Acesso em: 05 jun. 2025.

EXAME. Carreira. **Nubank vai manter home office até o final de 2020**. São Paulo, 19 mai. 2020. Disponível em: <https://exame.com/carreira/nubank-vai-manter-home-office-ate-o-final-de-2020/>. Acesso em: 05 jun. 2025.

EXAME. Negócios. **8 empresas que permitem (e estimulam) o home office**. São Paulo, 03 jan. 2014. Disponível em: <https://exame.com/negocios/8-empresas-com-politicas-home-office/>. Acesso em: 05 jun. 2025.

FRANQUEIRA, A. da S.; RAYMUNDO, A. L. H.; MELO JÚNIOR, H. G.; MELLO, M. T. de; PAIM, M. M.; MARTINS, O. F.; VIANA, S. C.; CRUZ, W. F. O futuro do trabalho remoto e a gestão de equipes à distância. **Observatorio de la economía latinoamericana**, [S. l.], v. 22, n. 4, p. e4144, 2024. DOI: 10.55905/oelv22n4-081. Disponível em: <https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/4144> . Acesso em: 2 jul. 2025.

FERRAZ, Eduardo. **Gente de resultados**: manual prático para formar e liderar equipes enxutas de alta performance. São Paulo: Planeta do Brasil, 2018.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Estudo**: Impactos do trabalho remoto. São Paulo, 26 mai. 2020. Disponível em: <https://www.grantthornton.com.br/sala-de-imprensa/estudo-fundacao-dom-cabral-trabalho-remoto/> . Acesso em: 05 jun. 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HUNTER, James. C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson, 2012.

LACOMBE, Francisco José Marset. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA, Telma Cristiane Sasso de; MIOTO, Regina Célia Tamasso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katál**, Florianópolis, v. 10 n. especial, p. 37-45, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis. 5º. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MELO, Luísa. Contratados na pandemia nunca estiveram com colegas; novidade deve mudar mercado. **CNN Business**. São Paulo, 09 maio de 2020. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/contratados-da-pandemia-nunca-estiveram-com-colegas-novidade-deve-mudar-mercado/>. Acesso em: 26 maio 2025.

MEZZAROBBA, Orides; MONTEIRO, Cláudia Servilha. **Manual da metodologia em direito**. São Paulo: Saraiva, 2004.

MOSCOVICI, Fernando. **Desenvolvimento interpessoal**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

MICELI, André L. **Tendências de marketing e tecnologia 2020**. INFOBASE. Tec. São Paulo, 05 mai. 2020. Disponível em: <https://infobase.com.br/tendencias-de-marketing-e-tecnologia-coronavirus-2020/>. Acesso em: 05 junho de 2025.

MINTZBERG, Henry. O trabalho do gerente. *In*: MINTZBERG, Henry.; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 46 – 58.

NARCISO, Vanessa. **Estilos de liderança**: O que são, tipos e como funcionam. Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/blog/lideranca-e-coaching/estilosde-lideranca>. Acesso em: 10 Maio de 2025.

SALUSSE, Marcus Alexandre Yshikawa *et al.* **Global entrepreneurship monitor empreendedorismo em São Paulo 2016**. Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; Curitiba: IBQP, 2016. Disponível em: [https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Indicadores/GEM%20SP%202016_livro.pdf#:~:text=indiv%C3%ADduos%20empreendedores%20com%20n%C3%A3o%20empreendedores,Paulo%20e%20Brasil%20%2D%202016&text=te%20maiores%20em%20S%C3%A3o%20Paulo,nacional%20\(8%2C6%25\)%20\(Tabela%208.5\)](https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Indicadores/GEM%20SP%202016_livro.pdf#:~:text=indiv%C3%ADduos%20empreendedores%20com%20n%C3%A3o%20empreendedores,Paulo%20e%20Brasil%20%2D%202016&text=te%20maiores%20em%20S%C3%A3o%20Paulo,nacional%20(8%2C6%25)%20(Tabela%208.5)). Acesso em: 11 jun. 2025.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES (SOBRATT). **Orientação para implantação e prática do teletrabalho e home office**. São Paulo: SOBRATT, 09 nov. 2020. Disponível em: <https://www.sobratt.org.br/site2015/wpcontent/uploads/2020/12/Cartilha-Teletrabalho.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2025.

SROUR, Robert Henry, **Poder, cultura e ética nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

TANNENBAUM, Robert; SCHMIDT, Warren. How to choose a leadership pattern. **Harvard Business Review**, May-June , 1973. Disponível em: <https://hbr.org/1973/05/how-to-choose-a-leadership-pattern>. Acesso em: 1 ag. 2025.

THORNTON, Grant. **Funcionários desejam continuar no home office após pandemia, diz estudo**. São Paulo, 01 mai. 2020. Disponível em: <https://www.grantthornton.com.br/sala-de-imprensa/funcionarios-desejam-home-office-apos-pandemia/>. Acesso em: 03 jun. 2025.

VALOR. Globo **Maioria dos funcionários do Bradesco está em 'home office', diz Lazari**. São Paulo, 08 abr. 2020. Disponível em: <https://valor.globo.com/financas/noticia/2020/04/08/maioria-dos-funcionarios-do-bradesco-esta-em-home-office-diz-lazari.ghml>. Acesso em: 05 jun. 2025.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.