



Congresso Internacional
de Administração
ADM 2022

**24 a 28
de outubro**

**SOBREVIVÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES
EM TEMPOS INCERTOS:**

O papel dos gestores e do ambiente externo
no **sucesso** e no **fracasso** organizacional.

UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO SOBRE OS DESAFIOS PARA A LIDERANÇA DE EQUIPES QUE TRABALHAM NO SISTEMA REMOTO

A BIBLIOGRAPHIC STUDY ON THE CHALLENGES FOR LEADERING TEAMS WORKING IN THE REMOTE SYSTEM

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS

Fabrcio Gomes Bravo, Universidade Federal de Uberlândia, Brasil, fgbravo188@gmail.com

Janduhy Camilo Passos, Universidade Federal de Uberlândia, Brasil, camilo@ufu.br

Noézia Maria Ramos, Universidade Federal de Uberlândia, Brasil, ramos.noezia@gmail.com

Resumo

Define-se trabalho remoto como aquele exercido fora do ambiente físico da organização, pautado no uso da tecnologia da informação. Desse modo, há uma separação física entre chefias e subordinados, fato que determina novas demandas para o exercício da liderança nas empresas. Sob esse enfoque, este estudo teve como objetivo identificar os desafios no processo de liderança de equipes que trabalham no sistema remoto. Trata-se de uma pesquisa de caráter bibliográfico, cujos dados foram obtidos em artigos científicos disponibilizados na plataforma Google Acadêmico e publicados no período de 2011 a 2021. Atendendo aos critérios da pesquisa, a amostra foi integrada por 06 artigos que, após analisados, evidenciaram a existência das seguintes dificuldades na liderança remota: ruídos de comunicação entre líder e liderados; falta de entrosamento/interação da equipe; dependência tecnológica, incluindo dificuldade com o uso de plataformas virtuais e a vulnerabilidade dos dados; distrações/ambiente de trabalho inadequado; motivação; e recrutamento/seleção do perfil desejado. Em conjunto, estas dificuldades ensejam que a liderança no contexto do trabalho remoto deve partir de um líder com competências diversas, tais como capacidade de mando e delegação de funções, capacidade de comunicação, capacidade de motivação, capacidade técnica para treinar a equipe e capacidade de manejar possíveis conflitos. A presente revisão sugere que mais estudos, direcionados especificamente para os desafios relatados, sejam realizados, a fim de orientar os gestores e líderes de equipes que trabalham remotamente.

Palavras-chave: Liderança; Trabalho Remoto; Desafios.

Abstract

Remote work is defined as work performed outside the organization's physical environment, based on the use of information technology. Thus, there is a physical separation between superiors and subordinates, a fact that determines new demands for the exercise of leadership in companies. Under this approach, this study aimed to identify the challenges in the leadership process of teams working in the remote system. This is a bibliographic research, whose data were obtained from scientific articles made available on the Google Scholar platform and published from 2011 to 2021. Given the research criteria, the sample was made up of 06 articles that, after being analyzed, showed the existence of the following difficulties in remote leadership: communication noise between leader and subordinates; lack of team engagement/interaction; technological dependence, including difficulty with the use of virtual platforms and data vulnerability; distractions/inappropriate work environment; motivation; and recruitment/selection of the desired profile. Together, these difficulties mean that leadership in the context of remote work must come from a leader with different skills, such as the ability to command and delegate functions, communication skills, motivation skills, technical ability to train the team and ability to handle potential conflicts.

The present review suggests that further studies, specifically targeted at the reported challenges, be carried out in order to guide managers and team leaders who work remotely.

Keywords: Leadership; Remote work; Challenges.

1. INTRODUÇÃO

A liderança é a capacidade de influenciar e dirigir o comportamento das pessoas ou de um grupo de pessoas para alcançar um objetivo desejado (Soto, 2002). Um líder eficaz é aquele que sabe lidar com as particularidades de cada membro da sua equipe adotando mecanismos de motivação condizentes com as necessidades apresentadas em um dado momento (Gabriel et al., 2008).

Conforme Dos Anjos e Ribeiro (2009), as empresas necessitam se reinventar constantemente e, conseqüentemente, as formas de liderar e o perfil de liderança também mudam. Isto, em decorrência das oscilações no ambiente organizacional que, ao afetar a estrutura das empresas e os seus empregados, requer adaptações para que a organização mantenha o seu equilíbrio e produtividade.

Exemplificando, observa-se que na Revolução Industrial as pessoas migraram do campo para os grandes centros urbanos. Nessa época, o modelo de liderança prevalente era o autocrático, rigoroso e sem existir trocas entre líder e liderados. Com o passar dos anos o perfil dos trabalhadores se modificou, incitando a necessidade de uma postura mais democrática do líder, na qual os liderados participam ativamente do processo de tomada de decisão (Maximiano, 1990).

Com o avanço tecnológico, as limitações impostas pelas barreiras de espaço e tempo foram afetadas, acarretando modificações nos processos de trabalho. Além disso, as empresas foram impelidas a desenvolver as suas atividades de forma descentralizada, em consonância com as suas próprias necessidades e as do mercado consumidor. É nesse contexto que se insere o trabalho remoto, definido como a modalidade de trabalho desempenhada fora do ambiente físico da organização por meio da tecnologia da informação (Belzunegui et al., 2014).

Face as suas configurações, é certo que o trabalho remoto acarretou novas demandas para o exercício da liderança nas empresas, como as provenientes da separação física entre chefias e funcionários. Entende-se que este aspecto, por exemplo, torna possível a geração de conflitos, pois, como as interações presenciais são reduzidas ou inexistentes, a comunicação do líder pode sofrer alterações (ou não ser compreendida). Isto, devido à ausência de expressões faciais e físicas, a entonação da voz, dentre outros fatores que podem comprometer os sentidos das mensagens por ele veiculadas junto a sua equipe (Nogueira & Patini, 2012). Nesse enfoque, também é possível inferir que o trabalho remoto suscita competências diversificadas das lideranças, considerando que o gestor e a sua equipe não convivem presencialmente no mesmo ambiente de trabalho.

A partir das considerações realizadas, este trabalho tem como objetivo identificar os desafios no processo de liderança de equipes que trabalham no sistema remoto. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, abordando os artigos científicos disponibilizados na plataforma Google Acadêmico e publicados no período de 2011 a 2021.

Justifica-se a opção pela pesquisa bibliográfica tendo em vista que ela possibilita aprofundar os conhecimentos da área estudada, além de evidenciar aspectos das produções científicas selecionadas. Assim, permite a geração de informações que embasem novas publicações, dentro

de enfoques não explorados na temática investigada, no caso a liderança no contexto do trabalho remoto (Marconi & Lakatos, 2019).

Ademais, frente a difusão do trabalho remoto na atualidade - grande parte em função do contexto da pandemia trazida pela COVID 19 (Losekann & Mourão, 2020) - o estudo também é justificado pela necessidade de se conhecer as requisições inerentes ao processo de liderança de equipes a distância. Isto pode contribuir para estudos que fomentem estratégias visando minimizar e/ou solucionar os possíveis problemas identificados, favorecendo a orientação das lideranças quanto a eficácia das suas equipes.

Além dessa introdução, em seu desenvolvimento esse trabalho possui mais quatro partes. Primeiro, o referencial teórico abordando a questão da liderança à distância, e também discutindo o trabalho remoto. Logo após, os aspectos metodológicos são enfatizados, caracterizando o tipo de pesquisa e os procedimentos adotados para coleta e análise dos dados. Depois, os dados da pesquisa são descritos e analisados, em consonância com o objetivo do estudo. Por último, as considerações finais apresentando as limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O líder e o processo de liderança: considerações gerais

Entende-se como líder, aquele com capacidade de influenciar pessoas para se alcançar uma meta ou um objetivo comum no âmbito organizacional. Um líder eficiente e eficaz é aquele que exerce essa influência por meio da comunicação, motivação, encorajamento e empoderamento de sua equipe (Kotter, 1999; Conteras, Baykal & Abid 2020).

Dessa forma, percebe-se que o líder – o qual tem as competências técnicas e comportamentais sendo cada vez mais exigidas – é de extrema importância para o desempenho da equipe liderada, visto que sua atuação pode influenciar positiva ou negativamente no alcance de metas organizacionais (Almeida, 2019).

Em relação as competências técnicas, é extremamente necessário que o líder tenha habilidade técnica para cuidar do trabalho pelo qual é responsável, sabendo utilizar os instrumentos, adotar os processos ou aplicar as técnicas de um campo específico (Dalmau & Costa, 2009). No que se refere às competências comportamentais, é necessário que o líder saiba tenha a capacidade de trabalhar com outras pessoas, para, assim, poder participar eficazmente dos grupos e liderá-los (Dalmau & Costa, 2009).

Já é bem estabelecido na literatura científica que o líder deve ter alguns atributos ou qualidades que suportem sua condição de liderança, tais como: qualificação, uma vez que o líder deve ter conhecimento técnico suficiente para direcionar a sua equipe; capacidade de mando, tendo em vista que ele deve ser capaz de tomar decisões nos momentos oportunos e passar as informações de forma clara e precisa aos seus liderados; capacidade de comunicação – o líder deve saber se comunicar com os seus liderados tanto emitindo quanto recebendo a informação; e honestidade e humildade – o líder não deve se sentir superior aos demais em virtude da sua posição hierárquica. Um líder eficaz deve saber escutar sua equipe, inclusive quando se faz uma crítica (Gainza, 2011).

A ação de um líder, segundo Samartinho (2013), deve ser mais ampla e menos individualizada, visto que o processo de liderança ocorre em um ambiente complexo e dinâmico. Nessa mesma linha, Adriano e Godoi (2014) afirmam que a dinâmica de liderança deve ser pautada no processo de interação social, no qual há uma mútua influência entre líder e liderados considerando, assim, as variáveis psicossociais (como apoio dos chefes e colegas) que atuam

incisivamente para manter ou facilitar as exigências do trabalho e as relações interpessoais (Tavares & Costa, 2015).

O modelo que confere ao liderado estímulo intelectual é chamado de Liderança Transformacional, a qual consegue produzir resultados que vão além das expectativas, em decorrência da articulação do líder e dos altos níveis de comprometimento do grupo (Gil et al., 2011). Para Robbins (2002), a liderança transformacional consiste em um estilo que inspira e motiva seus liderados a transcender seus próprios interesses para o bem da organização, modificando a visão sobre o trabalho, ajudando-os a pensar nos problemas a partir de uma nova perspectiva. Uma liderança adequada causa um impacto positivo sobre os colaboradores, aumentando os níveis de satisfação, desempenho e criatividade (Santos Costa, 2015).

O líder a distância, também conhecido como e-líder é aquele que lidera o grupo por meio de plataformas virtuais e, assim como nas formas de lideranças tradicionais, precisa focar na visão, motivação, inspiração e confiança (Dasgupta, 2011), além de superar os entraves decorrentes da dispersão geográfica (Samartinho, 2012).

Bucater (2016) ressalta que o e-líder precisa de outras competências para exercer a liderança, tais quais: adaptação/receptividade às mudanças, agilidade nas decisões, comunicação oral e escrita, controle, empatia, flexibilidade, inovação, motivação, integridade, planejamento, proatividade, relacionamento interpessoal, resiliência, visão sistêmica, foco no cliente e domínio de tecnologia.

Os apontamentos de Bucater corroboram com aqueles previamente expostos por Samartinho (2013), o qual destaca que o líder à distância precisa ser capaz de se comunicar claramente nos meios eletrônicos e ambientes virtuais, transmitir confiança aos seus liderados, fazer-se presente, motivar e inspirar a equipe, além de acompanhá-los nos processos, de forma a obter os melhores desempenhos organizacionais. Sendo assim, para que ocorra uma liderança eficiente a distância, o líder precisa combinar as habilidades tradicionais de liderança com a tecnologia e comunicação virtual.

2.2 O trabalho remoto

A prática de realizar as atividades de trabalho e/ou prestar serviços fora do local físico da organização é denominado trabalho remoto (Bucater, 2016). Há relatos de que essa modalidade de trabalho ocorre desde o século XIX (Goulart, 2009) e, no Brasil, o modelo começou a ser adotado em 1997.

Com os avanços da globalização e tecnologia da informação, tal modalidade ganhou espaço dentro das corporações e vem crescendo consideravelmente. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020), o número de brasileiros que atuam na modalidade remota passou de 3,8 milhões em 2018 para 8,6 milhões no primeiro semestre de 2020 (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2020)

A adoção do teletrabalho, como também é chamado, surge da necessidade por parte dos indivíduos - líder ou liderados - de se adaptarem às formas de trabalho exigidas pelo mercado globalizado e pelos processos de reestruturação organizacional (Nogueira & Patini, 2012). Além disso, esse estilo de trabalho permite às organizações quebrar a tradicional jornada de trabalho e oferecer aos funcionários flexibilidade de horário e de local a se realizar as atividades (Nogueira & Patini, 2012).

Segundo Mello (2012), as principais vantagens do trabalho remoto consistem em autonomia para determinar o horário e local de trabalho, o aumento do convívio familiar e social, redução de tempo e custos com deslocamento, otimização do tempo e maior concentração no desempenho das atividades. Todavia, conforme Bucater (2016) para alguns estudiosos existem

algumas desvantagens desse sistema para o empregado, tais como: maior tempo de trabalho; redução do contato social; necessidade de adaptação do indivíduo e da família para integrar o trabalho à vida cotidiana; perda de alguns benefícios oferecidos pela empresa, como ambiente de trabalho planejado, salas de descanso, aulas de ginásticas laborais e sistemas de segurança (Bucater, 2016).

No que diz respeito as vantagens, para as corporações a redução de custos, principalmente com estrutura física e transporte, e a maior possibilidade de contratações – visto que é possível formar uma equipe com pessoas que residem em diferentes cidades, estados e país – são as principais vantagens do sistema remoto de trabalho. Dentre as desvantagens, está o desafio de manter a motivação (Nogueira & Patini, 2012) e de estabelecer uma liderança eficiente com uma equipe diversa e dispersa geograficamente; a redução da produtividade pelo excesso de distrações que o ambiente remoto pode proporcionar; e dependência da tecnologia para que o trabalho e comunicação ocorra (Silva & Vieira, 2014).

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 Caracterização do tipo de pesquisa

Esta pesquisa é caracterizada como bibliográfica, pois enfoca os aspectos teóricos de uma dada temática, levantando informações em fontes secundárias que versam sobre o assunto escolhido para o estudo, o que possibilita estabelecer uma revisão da literatura.

Conforme Sousa et al (2021), um dos objetivos da pesquisa bibliográfica é aprimorar e atualizar o conhecimento, centrando na investigação científica de obras já publicadas a fim de aprofundar os conhecimentos relacionados ao fenômeno que observa. Além disso, comumente este tipo de pesquisa fundamenta os estudos monográficos, buscando compreender o estado da arte sobre um tema específico (Sousa et al, 2021)

Neste recorte, o presente estudo investigou os desafios vivenciados pelas lideranças, diante da condução de equipes de trabalho que atuam de forma remota. Para tanto, utilizou a base de dados Google Acadêmico, explorando artigos que versam sobre o tema e publicados entre os anos de 2011 e 2021.

3.2 Procedimentos

Para a realização desta pesquisa foram estabelecidas algumas etapas, a seguir descritas. Primeiro, a partir da delimitação da temática em torno da questão da liderança e do trabalho remoto, o objetivo do trabalho foi estabelecido em torno de identificar os desafios impostos aos líderes no contexto dessa modalidade de trabalho.

Em seguida, a amostra foi selecionada mediante a busca eletrônica de artigos indexados no Google Acadêmico. A opção por utilizar esta base de dados foi baseada nas indicações de Santos e Santos (2017). Segundo as autoras, enquanto ferramenta de busca, o Google Acadêmico possibilita: a identificação de itens necessários para novas pesquisas; verifica quem utilizou os estudos para a produção de conteúdos novos; permite o fácil acesso a muitas publicações. Ademais, auxilia na “identificação de pesquisas mais relevante em todo o âmbito de pesquisas eruditas, pois fornece os resultados das pesquisas baseando-se no critério de citações” (Santos & Santos, 2017, p. 318)

Para a pesquisa foram demarcados os seguintes termos: “liderança a distância”; “teletrabalho e liderança”; “leadership”; “home-office”; “remote work”. Com esses balizadores, diversas combinações foram realizadas na base de dados.

Em seguida, foram determinados os critérios de inclusão das publicações na amostra: elas deveriam estar em forma de artigo, escrito em língua portuguesa, e relacionando as temáticas liderança e trabalho remoto.

Visando cobrir um espaço temporal significativo, a pesquisa abrangeu um período de 10 anos (2011 a 2021). A coleta das informações nos artigos foi norteadada pela problemática da pesquisa, sendo observadas as seguintes características nas produções científicas: objetivos e os enfoques dados a temática nos estudos encontrados.

A busca na base de dados foi realizada em dezembro de 2021 e resultou em 17 artigos. Desse total, 11 artigos não atenderam aos critérios da pesquisa, pois os elementos centrais que representam a temática (liderança e trabalho remoto) não estavam diretamente relacionados e/ou eram abordados de modo parcial e/ou não indicavam os desafios dos líderes/gestores no contexto do trabalho remoto. Então, a amostra foi integrada por 06 artigos, conforme especificado no quadro 1.

Nº	Autor(es)	Título do artigo	Periódico e/ou evento	Objetivo do artigo
01	Nogueira; Patini	Trabalho remoto e desafios dos gestores	Revista de administração e inovação	Entender o desafio dos gestores de trabalhadores remotos, amplamente utilizado pelas organizações, principalmente pelas empresas de alta tecnologia.
02	Silva; Vieira	Faces da gestão do teletrabalho: um estudo com telegerentes	XVII Seminários em administração	Identificar quais os aspectos que caracterizam o trabalho do telegerente na gestão de teletrabalhadores.
03	Hau; Todescat	O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso	NAVUS Revista de Gestão e Tecnologia	Analisar a implantação do teletrabalho em uma organização com jurisdição estadual de acordo com as percepções dos teletrabalhadores e seus gestores, no que se refere ao perfil dos sujeitos, motivações para ingresso na modalidade e as vantagens e desvantagens na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores.
04	Pereira; Cunha	Liderando equipes à distância: uma contextualização necessária sobre liderança remota e equipes virtuais	X Congresso internacional de conocimiento e innovación	Identificar os desafios dos líderes e os estilos de liderança mais adequados para manter o bom desempenho de uma equipe virtual.
05	Figueiredo et al.	Teletrabalho: contributos e desafios para as organizações	Revista Psicologia: Organizações & Trabalho	Analisar a produção científica em língua portuguesa, disponibilizada na bon, entre 2015 e 2020, focando simultaneamente os contributos e os desafios que o teletrabalho acarreta para as organizações.
06	Freitas	A liderança remota: o novo desafio do juiz	Congressos Estaduais de Magistrados	Analisar as modificações no conceito de liderança do juiz em razão da migração do trabalho presencial para o trabalho remoto ou híbrido no âmbito do Poder Judiciário.

Quadro 1 – Artigos incluídos no estudo

Para a análise dos dados, primeiro procedeu-se a leitura dos artigos visando estabelecer a caracterização geral da amostra, distinguindo: os tipos de pesquisas, os objetivos dos estudos, referenciais teóricos e conclusões.

Além disso, buscou-se examinar as similaridades e divergências entre os estudos visando extrair as dificuldades apontadas para as lideranças que atuam de forma remota.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Este item descreve e analisa os dados da pesquisa, tendo como referência o objetivo do estudo. Assim, primeiro estabelece uma caracterização da amostra, evidenciando a origem dos artigos (periódico ou eventos), os tipos de estudos e de organizações envolvidas. Logo após, as categorias identificadas na pesquisa são descritas, conforme a frequência que surgem na amostra.

Caracterizando a amostra do estudo, conforme o quadro 1, observa-se que ela foi integrada por 06 artigos, sendo a primeira publicação pertencente ao ano de 2012 e a última referente ao ano de 2021 que, por sua vez agrega a maior quantidade publicações identificadas (dois artigos). Em relação ao tipo de pesquisa, a maioria dos estudos (4 artigos) consistem em estudos de caso, desenvolvido por meio de pesquisa de campo, abrangendo empresas privadas e setor público, e investigando a questão da liderança.

No geral, os estudos mostraram diferentes desafios enfrentados no âmbito do trabalho remoto e aqueles com maior prevalência foram agrupados em 6 categorias, a saber: ruídos de comunicação entre líder e liderados; falta de entrosamento/interação da equipe; dependência tecnológica, que também inclui as dificuldades com o uso de plataformas virtuais e a vulnerabilidade dos dados; distrações/ambiente de trabalho inadequado; motivação e recrutamento/seleção do perfil desejado.



Figura 1: Frequências dos principais desafios compilados (Dados da pesquisa, 2021)

No que diz respeito ao entrosamento e interação da equipe observa-se que eles aparecem com a maior frequência dentre os estudos analisados (34%). A diferença de cultura e crenças ocasionada pela possibilidade de contratação de funcionários de diferentes partes do país ou até mesmo de outros países, a impossibilidade de interação social nos intervalos de trabalho, ausência de expressões corporais e os ruídos de comunicação – também apontado como um desafio no contexto do trabalho remoto – podem ser utilizados para justificar a falta de entrosamento entre os membros da equipe.

A dependência tecnológica aparece como o segundo desafio mais frequente (25%) nos relatos nos estudos analisados. Embora muitos segmentos tenham um sistema informatizado e dependem bastante da tecnologia para desenvolver suas funções já há algum tempo, comunicar com a equipe, fazer reuniões e apresentações exclusivamente por meios virtuais, dependendo da estabilidade da internet e da familiaridade com as plataformas virtuais parece ser um desafio para muitos gestores, principalmente para aqueles nascidos antes da era digital. Antunes (2006) aponta que a base tecnológica começou a ter visibilidade, no Brasil, apenas na década de 80 e, por isso, migrar totalmente, e abruptamente, para o sistema digital pode ser um grande desafio para alguns líderes e liderados, visto que grande parte da experiência profissional destes foi construída no formato presencial tradicional. A demanda por profissionais que sejam capacitados e familiarizados com as tecnologias, nesse cenário, pode aumentar e,

consequentemente, causar uma escassez de profissionais disponíveis no mercado, justificando, também os 8% dos relatos dos desafios no recrutamento e seleção de profissionais capacitados.

Distrações ou ambientes de trabalho inadequado aparece com 17% dos relatos dos estudos analisados. O trabalho remoto pode ser uma ferramenta valiosa para balancear a vida profissional e a familiar, melhorando o bem-estar dos colaboradores (Macêdo et al., 2020). No entanto, trabalhar em um ambiente que não possui, exclusivamente, a finalidade de trabalho, de fato, parece contribuir para maior dispersão do trabalho. Rafalski e De Andrade (2015) afirmam que para que o empregado ingresse no ritmo de trabalho remoto é necessário um elevado grau de disciplina, ou seja, é necessário desligar-se do ambiente a sua volta que também possam requerer a atenção – como afazeres domésticos, cuidado com animais de estimação e lazer com filhos, os quais apresentam grandes chances de interrupções e consequente distrações (Spurk; Straub, 2020).

O imprevisto do ambiente de trabalho em casa, ocasionado pela urgência do isolamento social em decorrência da pandemia de COVID 19, associado com a constante presença dos filhos em virtude da suspensão das aulas presenciais podem ter contribuído para os frequentes relatos sobre os fatores ou aspectos que contribuem para que existam maiores distrações na execução do trabalho de forma remota. Constituinte, assim, um dos desafios dos líderes a distância.

Os ruídos de comunicação entre líder e liderados – embora passíveis de ocorrerem em qualquer modalidade de trabalho, incluindo no formato presencial tradicional – aparecem em 8% dos estudos analisados. Os ruídos de comunicação podem reduzir a produtividade e qualidade dos trabalhos, além de gerar retrabalho, contribuir para a insatisfação das equipes e ainda causar prejuízos financeiros para a empresa/empregador.

Uma possível justificativa desse desafio no âmbito do trabalho remoto é a distância dos códigos linguísticos utilizados, os quais podem causar uma interpretação equivocada entre a mensagem emitida e a recebida. Blikstein (2006) apresenta vários fatores que podem influenciar a mensagem, dentre eles estão a ideologia, a cultura, a religião e a história de vida. Como o trabalho remoto propicia a formação de uma equipe diversa e com pessoas de diferentes localidades, tais fatores podem ser ainda mais presentes e dificultar a comunicação. Somado aos fatores influenciadores traçados por Blikstein (2006), a ausência de expressões corporais e entonação de voz, por vezes ocultas na comunicação remota realizada por mensagens de texto ou correio eletrônico, pode potencializar a presença dos ruídos na comunicação.

Desafios relacionados à motivação e recrutamento de profissionais com perfil desejado também aparecem em 8% dos relatos cada. Toda mudança requer adaptação. Migra-se de um sistema confortável para um sistema desconhecido pode acarretar resistência de forma consciente e inconsciente (Hernandez & Caldas, 2001), afetando, assim a motivação para realizar as atividades propostas, principalmente entre aqueles que não experienciaram um trabalho presencial na empresa atual. Tal fato, associado com a crise sanitária, crise econômica e incertezas do mercado podem propiciar sentimentos negativos quanto às situações, afetando, ainda mais, a motivação do empregado.

No quadro 2 estão apresentados os principais desafios identificados na pesquisa, quanto ao processo de liderança exercido junto a equipes que trabalham no sistema remoto.

Autor	Ano	Principais desafios apontados
Nogueira; Patini	2012	Processo de recrutamento e seleção; motivação.
Silva; Vieira	2014	Manter a equipe capacitada e entrosada; dependência da tecnologia; distrações.
Hau; Todescat	2017	Ausência de legislação específica; vulnerabilidade de dados e recursos.
Pereira;	2020	Coordenação das atividades em equipe; conflitos entre os membros da equipe.

Cunha		
Figueiredo et al.	2021	Degradação das competências; posto de trabalho facilmente ocultável.
Freitas	2021	Diminuição do tempo e da qualidade de interação entre os membros das equipes; necessidade de aprendizado do uso e otimização das ferramentas e plataformas virtuais de interação; dificuldade de fortalecimento dos vínculos; construção de um novo modelo de confiança; dificuldades quanto ao controle das etapas do trabalho e atingimento de metas; dificuldades de concretização dos métodos de avaliação e feedback; dificuldade de identificação de habilidades dos membros da equipe; vulnerabilidade da comunicação.

Quadro 2: Resumo dos principais desafios identificados na amostra (Dados da pesquisa, 2021)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo identificar os desafios no processo de liderança de equipes que trabalham no sistema remoto. Assim, por meio de uma pesquisa bibliográfica, foram investigados artigos científicos constantes na plataforma Google Acadêmico e publicados no período de 2011 a 2021.

Como resultados, observou-se que os principais desafios no processo de liderança a distância estão relacionados ao entrosamento dentre os membros da equipe, distrações e

dependência do uso de tecnologias. Estas dificuldades advêm de diferentes esferas e, principalmente, em decorrência da diversidade e complexibilidade dos seres humanos e suscitam dos líderes competências diversas, por exemplo capacidade de mando e delegação de funções, capacidade de comunicação, capacidade de motivação, capacidade técnica para treinar a equipe e capacidade de manejar possíveis conflitos.

Nesse contexto, observou-se que a literatura (Rafalski & De Andrade, 2015; Freitas et al., 2015) já aponta algumas alternativas para minimizar os desafios identificados e, conseqüentemente, otimizar o processo de liderança de equipes que trabalham remotamente, tais como: desligar-se do ambiente externo e afazeres domésticos para evitar distrações (Rafalsky & De Andrade, 2015); e adotar uma linguagem clara e precisa para evitar os ruídos de comunicação, retrabalho e conflito entre membros da equipe (Freitas et al., 2015).

Todavia, com os apontamentos da presente revisão, sugere-se que mais estudos, direcionado especificamente para os desafios relatados, sejam desenvolvidos para poder orientar de forma mais clara e efetiva os gestores e líderes de equipes que trabalham remotamente.

REFERÊNCIAS

- Adriano, B. M. & Godoi, C. K. (2014) Análise Crítico-Comparativa das Abordagens de Liderança: proposta de um quadro sintético-comparativo. In: EnANPAD, *Resumos de comunicações científicas*, XXXVIII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, Brasil
- Almeida, F. D. M. (2019) *As relações de trabalho na modalidade home office em empresas de bens de consumo*. São Paulo.
- Antunes, R. (2006). *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho* (11ª ed.). São Paulo: Cortez.
- Blikstein, I. (2006) *Técnicas de comunicação escrita*. São Paulo: Editora Ática.
- Bucater, A. (2016) *Liderança a distância: um estudo sobre os desafios de liderar equipes em um contexto de trabalho remoto*. 100p.
- Conteras, F., Baykal, E. & Abid, G. E. (2020) *Leadership and Teleworking in Times of COVID19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go*. Front. Psychol.

- Dalmau, M. B. L. & Costa, K. C. B. T. (2009) *Estratégia de gestão de pessoas*. IESDE BRASIL.
- Dasgupta, P. (2011) Literature Review: e-Leadership, *Emerging Leadership Journeys*, Vol. 4 Iss. 1, pp 1-36.
- Dos Anjos, E. & Ribeiro, A.P. (2009) Liderança No Século XXI.
- Figueiredo, E., Ribeiro, C., Pereira, P. & Passos, C. (2021) Teletrabalho: contributos e desafios para as organizações. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(2), 1427-1438.
- Freitas, C. L. S. et al. (2015) Como a comunicação pode influenciar no surgimento de conflitos no ambiente organizacional. *Revista PsicoFAE: Pluralidades em Saúde Mental*, v. 4, n. 1, p. 89104.
- Freitas, D. B. (2021). A liderança remota: o novo desafio do juiz. *Anais dos Congressos Estaduais de Magistrados*, Porto Alegre, v. 2, n. 2, Novembro.
- Gabriel, C. F., Coelho, L. G. S. & Silva, S. (2008) *Liderança na gestão de pessoas*. Monografia (Curso de Administração da UNICAMP). Campinas, SP.
- Gainza, F. F. A. (2011). *Papel del líder en la dirección estratégica*. S.I.
- Gil, F., Alcover, C.M., Rico, R; Sangil, F. & Sanchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo em equipos de trabajo, *Papeles del Psicólogo*, vol. 32, núm. 1, eneroabril, pp. 38-47.
- Goulart, J. O. (2009). *Teletrabalho: Alternativa de trabalho flexível*. Brasília: Senac.
- Hau, F. & Todescat, M. (2018). O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. *Navus*. Florianópolis. V.8. n.3..
- Hernandez J. M. C. & Caldas, M. P. Resistência a mudança: uma revisão crítica. *Organizações: Revista Administração de Empresa*, v.41 (2). Jun.
- Kotter, J. (1999), "Change leadership", *Executive Excellence*, 16 (4), 16-17.
- Losekann, R. G. C. B. & Mourão, H. C. (2020). Desafios do teletrabalho na pandemia Covid-19: quando o home vira office. *Caderno de Administração*, v. 28, p. 71-75.
- Macêdo, T. A. M. et al. (2020). Ergonomics and telework: A systematic review. *Work-A Journal Of Prevention Assessment & Rehabilitation* , v. 66, p. 777-788.
- Marconi, M.A. & Lakatos, E. M. (2019). *Fundamentos de metodologia científica*. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- Maximiano, A. C. A. (1990). *Introdução à administração*. 3.ed. São Paulo: Atlas.
- Mello, A. A. A. & Ferreira, N. (2012). *Normatização, regulação e legislação para o Teletrabalho*. Rio de Janeiro: EdUERJ.
- Nogueira, A. M. & Patini, A. C. (2012). Trabalho remoto e desafios dos gestores, *RAI – Revista de Administração e Inovação*, v9 n4, outubro-diciembre, pp. 121-152, Universidade de São Paulo, Brasil.
- Pereira, R. & Cunha, C. J. C. A. (2020) Liderando equipes à distância: uma contextualização necessária sobre liderança remota e equipes virtuais. *Resumos de comunicações científicas*, X Congresso internacional de conocimiento e innovación. Ciudad del Saber, Panamá.
- Rafalski, J. C., De Andrade, A. L. (2015). Home-Office: Aspectos Exploratórios do Trabalho a partir de Casa. *Temas em Psicologia*, vol. 23, núm. 2, pp. 431-441 Sociedade Brasileira de Psicologia Ribeirão Preto, Brasil
- Robbins, D. (2002). *Comportamento organizacional*. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall.

- Samartinho, J. P. R. S, Silva, P. & Faria, J. (2012), *e-liderança – Revisão da literatura*, Desafios e Orientações Futuras, CAPSI.
- Santos, M. E. O., Santos, E. C. (2017). O google acadêmico como mecanismo de auxílio na construção de trabalhos científicos e correlato ao letramento informacional. In: *Resumos de comunicações científicas*, VIII Seminário de Saberes Arquivísticos, João Pessoa. UFPB, p.307-320.
- Silva, V. G. & Vieira, A. M. (2014). Faces da gestão do teletrabalho: um estudo com telegerentes. In: *Resumos de comunicações científicas*, XVII SEMEAD Seminários em Administração. Outubro.
- Spurk, D. & Straub, C. (2020). Relações de trabalho e carreiras flexíveis em tempos de pandemia Covid-19. *Journal of Vocation Behavior*, 119, 1-4.
- Sousa, A. S., Oliveira, G. S. & Alves, L. H. (2021). A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. *Cadernos da FUCAMP*, v.20, n.43, p.64-83.
- Soto, E. (2002). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira.