

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E NEGÓCIOS**

**ANDRÉ SOUZA DE LIMA**

**GESTÃO DE EQUIPES NO TELETRABALHO EM UM TRADICIONAL BANCO DE  
VAREJO: UMA PROPOSTA DE CAPACITAÇÃO DE LIDERANÇAS**

Porto Alegre

2023

**ANDRÉ SOUZA DE LIMA**

**GESTÃO DE EQUIPES NO TELETRABALHO EM UM TRADICIONAL  
BANCO DE VAREJO: UMA PROPOSTA DE CAPACITAÇÃO DE  
LIDERANÇAS**

Porto Alegre

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Bibliotecária: Denise Farias – CRB9/1620

L732

Lima, André Souza de

Gestão de equipes no teletrabalho em um tradicional banco de varejo: uma proposta de capacitação de lideranças.

/ André Souza de Lima – Porto Alegre, 2023.

130 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade do Vale dos Sinos (Unisinos), Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Mestrado Profissional em Gestão e Negócios, 2023.

Orientador: José Carlos da Silva Freitas Jr.

Inclui bibliografia.

1. Teletrabalho 2. COVID-19, Pandemia de, 2020-3. Liderança 4. Administração bancária 5. Gestão e negócios I. Freitas Jr., José Carlos da Silva II. Universidade do Vale dos Sinos III. Título

CDD: 331.25

ANDRÉ SOUZA DE LIMA

**GESTÃO DE EQUIPES NO TELETRABALHO EM UM TRADICIONAL  
BANCO DE VAREJO: UMA PROPOSTA DE CAPACITAÇÃO DE  
LIDERANÇAS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre Profissional em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Aprovado em: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. José Carlos da S. Freitas Jr – UNISINOS

---

Prof. Dr. Luis Felipe Maldaner – UNISINOS

---

Prof. Dra. Maria de Lourdes Borges – UNILASALLE

## RESUMO

O modelo de trabalho verificado atualmente apresenta a intensificação do teletrabalho já existente, porém utilizado alternativamente a partir da pandemia de COVID 19. No mercado financeiro, em especial o bancário, ocorre da mesma forma. O setor bancário e suas lideranças precisaram adaptar-se rapidamente ao teletrabalho. A capacitação se fez fundamental para o atingimento de metas e correta gestão de equipes. Diante desse contexto, surgiu a seguinte questão de pesquisa: como os gestores de um banco de varejo podem melhorar sua gestão, considerando o modelo de teletrabalho em um banco de varejo tradicional? Para responder a questão, foi estabelecido o objetivo geral de propor um modelo de treinamento, que visa capacitar as lideranças para a gestão no modelo de teletrabalho em um banco de varejo tradicional. A metodologia empregada para alcançar os resultados é o Design Science Research, e após ampla coleta de dados, pesquisa qualitativa, entrevistas semiestruturadas, entrevistas em profundidade e grupo focal, resultou um modelo de capacitação para gestores de equipes em teletrabalho. Criou-se o artefato chamado método de capacitação. O DSR implica em entendimento do problema, sugestões para criação do artefato, desenvolvimento e avaliação do modelo de capacitação por especialistas do Banco em estudo nesse trabalho. O modelo de capacitação proposto foi avaliado, ajustado e aprovado por especialistas e abarca temas importantes, para a correta gestão de equipes em teletrabalho, como comunicação, acompanhamento de resultados, competência de liderança ferramentas e tecnologias, entre outros, apresentados em profundidade nesse trabalho pelo autor.

**Palavras-chave:** Teletrabalho. Liderança. Capacitação. *Design Science Research* (DSR).

## **ABSTRACT**

The work model that is currently being verified presents the intensification of telework that already exists, but has been alternatively used since the COVID 19 pandemic. In the financial market, especially banking, it occurs in the same way. The banking sector and its leaders needed to quickly adapt themselves to telework. Training has become essential for the achievement of goals and the correct management of their teams. Given this context, the following research question arose: how can the managers of a retail bank improve their management, considering the telework model in a traditional retail bank? To answer the question, the general objective was established for proposing a training model, this aims to empower the leadership for management in the telecommuting model in a traditional retail bank. The methodology employed to achieve the results is Design Science Research, and after extensive data collection, qualitative research, semi-structured interviews, in-depth interviews, and focus groups, a training model for telecommuting team managers was created. An artifact called the training method was created. The DSR involves understanding the problem, suggestions for creating the artifact, development and evaluation of the training model by experts from the Bank under study in this work. The proposed training model was evaluated, adjusted and approved by experts and covers important topics for the correct management of teams in telework, such as communication, monitoring of results, leadership skills, tools and technologies, among others, presented in depth in this work by the author.

Keywords: Telework. Leadership. Capacity Building. Design Science Research (DSR).

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	10
<b>1.1.1 Consequências do teletrabalho para líderes e equipes</b> .....	<b>11</b>
<b>1.1.2 Impactos do teletrabalho e exemplos práticos</b> .....	<b>12</b>
1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO .....	16
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	<b>16</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>16</b>
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA .....	16
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>19</b>
2.1 MODELO DE TRABALHO .....	19
<b>2.1.1 Teletrabalho</b> .....	<b>19</b>
<b>2.1.2 Impactos do teletrabalho e o setor bancário</b> .....	<b>24</b>
2.2 LIDERANÇA .....	26
<b>2.2.1 Liderança estratégica de pessoas</b> .....	<b>26</b>
<b>2.2.2 Teorias e estilos de liderança</b> .....	<b>28</b>
<b>2.2.3 Competência de liderança</b> .....	<b>35</b>
2.3 DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA O TELETRABALHO .....	40
<b>2.3.1 Desafios da liderança na gestão de equipes em teletrabalho</b> .....	<b>42</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>47</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	47
3.2 MÉTODO DE PESQUISA .....	48
3.3 PASSOS DO DESIGN SCIENCE RESEARCH .....	50
<b>3.3.1 Consciência do problema</b> .....	<b>52</b>
3.3.1.1 Unidade de análise de dados .....	52
<b>3.3.2 Sugestão</b> .....	<b>53</b>
<b>3.3.3 Desenvolvimento do Artefato</b> .....	<b>54</b>
<b>3.3.4 Avaliação</b> .....	<b>55</b>
<b>3.3.5 Conclusão</b> .....	<b>56</b>
3.4 PROCEDIMENTOS ÉTICOS .....	57
<b>4 RESULTADOS</b> .....	<b>58</b>
4.1 CONSCIÊNCIA DO PROBLEMA .....	58
<b>4.1.1 Resultado da primeira coleta de dados</b> .....	<b>59</b>
4.1.1.1 Tipos de teletrabalho e percepção dos líderes .....	60
4.1.1.2 Vantagens e barreiras do teletrabalho .....	62
4.1.1.3 Adaptação ao teletrabalho .....	66
4.1.1.4 Capacitação para o modelo teletrabalho .....	68
4.1.1.5 Implicações e análise conectiva aos objetivos .....	71
4.2 SUGESTÃO .....	74
4.3 DESENVOLVIMENTO DO ARTEFATO .....	83
4.4 AVALIAÇÃO DO ARTEFATO .....	85
<b>4.4.1 Análise da versão 1 do artefato método de capacitação</b> .....	<b>85</b>
4.5 CONCLUSÃO .....	95
<b>4.5.1 Implicações teóricas e gerenciais</b> .....	<b>97</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>99</b>
5.1 LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS .....	100
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>102</b>

<b>APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)</b>	
.....	<b>121</b>
<b>APÊNDICE B - ROTEIRO DE PESQUISA QUALITATIVA COM LÍDERES</b>	<b>123</b>
<b>APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA AOS SUPERINTENDENTES E DIRETORES</b>	<b>125</b>
<b>APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE AOS ANALISTAS, INSTRUTOR/GESTOR E GERENTE EXECUTIVO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA</b>	<b>126</b>
<b>APÊNDICE E - ROTEIRO DE GRUPO FOCAL AOS GESTORES DO BANCO, SUPERVISORA E ANALISTA DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA</b>	<b>127</b>
<b>APÊNDICE F - ETAPAS DA COLETA DE DADOS ATÉ A VERSÃO FINAL DO ARTEFATO</b>	<b>128</b>
<b>APÊNDICE G – TREINAMENTO PARA GESTORES DE EQUIPES EM TELETRABALHO</b>	<b>129</b>



## 1 INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho no Brasil passou por profundas alterações nos anos 90, devido à globalização e abertura econômica, o que ocasionou mudanças na forma de produzir e organizar o trabalho. Conforme Antunes (2015), o movimento de financeirização e mundialização da economia indicou tendências a terceirização, informalidade, precarização, materialidade e imaterialização como mecanismos vitais (ANTUNES, 2015). O Estado tem menos influência e o capitalismo torna-se, cada vez mais, proeminente.

A expansão de mercado e globalização refletem diretamente às relações de trabalho flexibilizadas, o que ocasiona precarização no trabalho e vulnerabilidades ao trabalhador (BAUMAN, 2008).

Ainda, segundo Antunes:

Desse modo, flexibilização, terceirização, subcontratação, círculo de controle de qualidade total, *kanban*, *just in time*, *kaizen*, *team work*, eliminação do desperdício, “gerência participativa, sindicalismo de empresa, entre tantos outros pontos, tornaram-se dominantes no universo empresarial.” (ANTUNES, 2015. p. 23).

A flexibilização do modo de trabalho como: contratações, redução de salários e benefícios, sugere suprir as expectativas das organizações, reduzindo custos com mão de obra. A precarização criou o “precariado” e resulta na perda da força sindical e da consciência de trabalhador (ANTUNES, 2018). Nos anos 2000, a internet e a crescente demanda e utilização de tecnologia culminaram com uma flexibilização de jornada de trabalho, seja ela híbrida, intercalando sede da empresa e outros ambientes, ou totalmente em teletrabalho, que será explorado na sequência.

A informática torna-se importante no domínio das organizações, desde o início do século XX, e para Fetzner e Freitas (2007a, p. 2), “as organizações experimentam um período de intensa inovação e emprego de tecnologias, elementos críticos para a busca de patamares superiores de desempenho e competitividade”. A globalização e as evoluções tecnológicas facilitaram o acesso à informação e, conseqüentemente, as empresas tornaram-se mais flexíveis com relação ao local e ao horário de trabalho (SOUZA; MOREIRA; MARTINS, 2018). O avanço acelerado das novas tecnologias tem originado uma mudança global e radical na forma de trabalhar (ADERALDO, 2017; CÂMARA, GUERRA e RODRIGUES, 2013; COSTA, 2013), provocando uma grande dinâmica em matéria de progresso e vantagem competitiva.

O modelo de trabalho nas organizações está alterado de forma pungente, e a liderança nas organizações busca preparar-se para acompanhar a dinâmica do teletrabalho, advindo do distanciamento social (BRIDI, 2020). O formato de teletrabalho não é algo novo no ambiente profissional, porém, em 2020, no Brasil, foi evidente o crescimento alçado, impactando, aproximadamente, 20 milhões de pessoas (IPEA, 2020). É indispensável à saúde da organização que a liderança se prepare para coordenar as equipes em teletrabalho e mantenha a qualidade na entrega de resultado (GOMES, 2020).

Atualmente, a chamada Quarta Revolução Industrial, caracterizada por Lasi (2014, p. 239): “conjunto de tecnologias que permitem a fusão do mundo físico, digital e biológico, apresentando características de adaptabilidade e eficiência de recursos produtivos”. A mudança na maneira de liderar fica evidente a partir do modelo de trabalho, e o líder precisa aprimorar seu desempenho e desenvolver seu papel nas organizações, pois a velocidade de alterações no formato dos grupos de trabalho, cultura organizacional, política institucional e influência dos *stakeholders* é dinâmica. Somando-se a isso, temos a questão da pandemia, que será avaliada na sequência.

A humanidade vivenciou algumas pandemias, ao longo dos anos, dentre elas a peste negra, a varíola e a gripe espanhola. A continuidade da vida está diretamente ligada ao avanço da medicina, a prevenção por meio das vacinas e as descobertas de medicamentos. As epidemias desafiam avidamente sociedades inteiras a inovarem suas ações e buscarem progresso em muitas áreas, como medicina e economia (SOUZA, 2020).

O mundo foi substancialmente afetado com o vírus Sars-Cov-2, que teve seus primeiros registros na cidade de Wuhan, em dezembro de 2019, Wu & McGoogan (2020). O COVID-19 ou coronavírus, como ficou conhecido, espalhou-se rapidamente por todos os países, forçando bilhões de pessoas a se isolarem em suas casas, devido aos protocolos de distanciamento decretados em muitas cidades. A Organização Mundial da Saúde (OMS), em 2020, classificou a infecção SARS-Cov-2 como ameaça pandêmica, O Covid-19 causou enorme preocupação, por ser de grande transmissibilidade e letalidade. Políticas foram adotadas pelos países no enfrentamento da crise sanitária e, entre elas, está o lockdown, que consiste no isolamento das pessoas, em suas residências, em um período previamente estipulado, buscando fora de suas casas apenas o que os governos julgavam como produtos e serviços essenciais à sobrevivência.

Nesse contexto, observa-se uma abrupta necessidade de adaptação de trabalhos, anteriormente executados em escritórios ou empresas dos mais variados portes, para o novo modelo de teletrabalho, o mais rápido possível. A liderança é tema de estudos

científicos e objeto de análises e pesquisas há mais de um século. Sua compreensão e desdobramentos na atualidade exige uma análise prévia dos cenários enfrentados pelos líderes ao longo do tempo. Na primeira revolução industrial (1750-1850), o desafio dos líderes era gerir equipes em máquinas a vapor e de grande porte. Na segunda revolução industrial, o fordismo e taylorismo marcaram época com suas esteiras rolantes, e o desafio dos líderes eram as equipes com trabalhos rotineiros e compassados. Na sequência, verifica-se a terceira revolução, que se inicia em meados do século XX, com o avanço da ciência, da tecnologia e da informática.

Com medidas de restrições adotadas em muitas empresas dos mais variados ramos de atuação, o teletrabalho tornou-se a maior, talvez a única, forma de enfrentamento do contexto pandêmico, auxiliando na manutenção da saúde financeira das empresas e impedindo a desaceleração dos negócios.

A Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (2015) explica o surgimento da possibilidade do trabalho à distância, *teleworking* ou *telecommuting* ou teletrabalho na sua tradução, a partir do desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação (TICs). O teletrabalho não surgiu com a pandemia, pois, no Brasil, o serviço público federal, por exemplo, já atuava com parcelas de servidores em teletrabalho. Na Europa, países como Dinamarca, Suécia e Holanda possuíam percentuais consideráveis (35%, 33% e 30%, respectivamente) de colaboradores em teletrabalho, em 2015. Já, nos Estados Unidos, cerca de 25% dos empregados exerciam o teletrabalho (OIT, 2017).

Organizações de todos os portes foram obrigadas a fechar suas sedes e escritórios e adotar políticas de isolamento social e teletrabalho em tempo recorde. O tempo reduzido para implementar políticas de transição para o novo modelo, gerou um experimento de teletrabalho, com cerca de 40% da força de trabalho global atuando totalmente à distância (BARTIK *et al.*, 2020) – esse cenário ainda não tinha sido pensado ou projetado por alguém, não com essa velocidade de implementação. Em 2019, 15% das empresas tinham políticas de trabalho flexíveis, passando para 76% em 2020 (MICROSOFT *et al.*, 2020).

O modelo de teletrabalho implementado às pressas, trouxe à tona uma outra temática, que desafiou muitas organizações participantes desse contexto: a inserção das pessoas no modelo à distância e a necessidade de líderes preparados para o aprendizado e, ao mesmo tempo, garantir o apoio dos *stakeholders* internos e externos, durante essa transformação. O tema liderança é estudado há mais de um século e é um campo vasto para análises baseadas nos comportamentos dos líderes, especialmente em sua época e,

apesar do grande campo de estudo, não possuímos um único conceito sobre o tema liderança/líderes na academia (SANT'ANNA; CAMPOS; LOTFI, 2012).

Wolff (2013, p. 12) aponta que:

[...] gerir os negócios tornou-se um permanente processo de adaptação em resposta às rápidas e mutantes transformações do mercado global. Ambientes dinâmicos, incertos e complexos demandam das organizações constantes (re) invenção, inovação e mudança na sua maneira de liderar e gerir o trabalho.

Na indústria financeira e bancos não foi diferente. A indústria financeira, chamado também de setor bancário do Brasil, é composta por instituições públicas e privadas. Instituições essas que operam de forma a harmonizar o fluxo de recursos entre investidores e tomadores, conforme Couto e Silva (2007). Durante a década de 2010, o setor bancário já denotava mudanças na prestação de serviço, transformações digitais e consumidores mais exigentes. Novos cenários se apresentam com o *open banking*, PIX, concorrentes como *fintechs*, financeiras, cooperativas e moedas digitais ou criptomoedas, mas estes itens não são o tema deste trabalho.

A pandemia de Covid-19 afetou diretamente o setor bancário, pois desempenhou papel de intermediário financeiro entre os governos federal e estaduais e a população, de forma a minimizar os impactos econômicos (RIZWAN; AHMAD; ASHRAF, 2020). Auxílios à população foram distribuídos via agências bancárias. O atendimento a empresas continuou a ser necessário, e as instituições financeiras necessitaram adotar medidas, para seguir atendendo demandas, sem fechar completamente as agências e mantendo uma parte do quadro funcional de forma presencial e, outra parte, no teletrabalho. Nesse sentido, verifica-se novos desafios na liderança e gestão de teletrabalho e será problematizado a seguir.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A pandemia de Covid-19 exigiu rápida adaptação dos colaboradores das empresas ao novo modelo de vida, desde o distanciamento social no lazer, até a implementação de teletrabalho nos seus labores. Com os líderes, não foi diferente. As reuniões, para a condução de suas equipes a metas e objetivos, passaram a ser via plataformas digitais, e o "novo normal" tende a ser de distanciamento, tão somente físico.

A Covid-19 SARS-Cov-2 forçou líderes a postergarem planos e acelerarem outros, afetou nomeações, colocou várias organizações por testes de stress e a planejar um ambiente volátil, a partir de sua base de colaboradores. Possivelmente, hoje, líderes se

sentem mais eficientes do que no período pré pandêmico, devido à adaptação a tecnologias imposta, como, por exemplo, fazer um número maior de reuniões virtuais ou relatórios intangíveis e em arquivos. Líderes de empresas sentiram a necessidade do correto entendimento de leitura do cenário. O treinamento para desempenhar com assertividade a gestão de equipes em modelo de trabalho presencial ou à distância, ou seja, equipes trabalhando em outros locais que não a sede física da empresa mostra-se fundamental e um dos objetos de estudo desse trabalho. Os gestores foram desafiados e isso observa-se na sequência.

### **1.1.1 Consequências do teletrabalho para líderes e equipes**

O contexto do mercado de trabalho tornou-se desafiador. Colaboradores, líderes intermediários e, até mesmo a alta gestão das organizações, precisaram se adaptar ao novo modelo de trabalho, frente ao distanciamento social imposto pelo Covid-19 (GONÇALVES, 2020). A tecnologia da informação, já percebida como uma ferramenta indispensável, formou o core da instituição e não abriu espaço para realizar as rotinas de outra forma (BRIDI, 2020). Equipes inteiras foram enviadas para suas residências, para realizarem o teletrabalho, e as lideranças necessitaram dar suporte aos colaboradores, acompanhar as tarefas delegadas, interferir para o bom andamento da entrega e verificar se as metas estavam de acordo com o desejado e planejado pela diretoria da empresa (DA PIEVE; CARLOTO, 2021).

A gestão de equipes virtuais é um desafio do líder. (PICOLLI *et al.*, 2004). Empregados contratados para atingir os mesmos objetivos por meio de tecnologias, espaçados geograficamente e organizacionalmente, são denominadas equipes virtuais. A comunicação remota é um dos principais fatores de atenção que o líder deve postar na rotina de equipes virtuais em teletrabalho (LESLIE *et al.*, 2018). A ausência de linguagem corporal, tempo de resposta a questionamentos, falta de retorno ou leitura errônea de mensagens podem acarretar uma interação/interpretação distorcida na comunicação com equipes virtuais (BARBOSA, 2019; DHAWAN; CHAMORRO-PREZUMIC, 2018).

A atuação do gestor no teletrabalho é importantíssima para o bom andamento do processo (FREITAS, 2008). Compete ao gestor elementos críticos no desenvolvimento do teletrabalho, como indicar as atividades que serão executadas, filtrar e delegar as tarefas; ajustes e acompanhamento de prazos, medição da qualidade do trabalho (MROSS, 2016). A pandemia trouxe o isolamento social, e, com este, surgiram muitos percalços. O gestor

tem o desafio de minimizar os efeitos negativos, como o isolamento dos colaboradores, (DEVRIES; TUMMERS; BEKKERS, 2019) isolamento acentuado em meio à pandemia de Covid-19, mas presente nos estudos precedentes, no que tange o teletrabalho. Reis (2016) aponta que alguns gestores hesitam em aumentar o teletrabalho, pois entendem haver dificuldade em gerir equipes descentralizadas. A conscientização dos gestores sobre o teletrabalho é útil, pois é capaz de reduzir substancialmente a barreira a essa modalidade (SILVA-C, 2019).

A liderança é vital na proposição e orientação às metas, prazos, resultados e estratégias para seu alcance, e o alcance abrange, também, equipes em teletrabalho (SOLOMON, 2016). Em época de mudanças bruscas, os líderes devem assumir papel central (NEVES *et al.*, 2018), buscando estratégias alinhadas à gestão de pessoas, primando pelos resultados organizacionais expoentes (AKTAR e PANGIL, 2018). Nesse contexto, os líderes possuem papel fundamental nos processos de mudança e redução das incertezas dos integrantes das equipes (NEVES *et al.*, 2018).

O líder deve estar constantemente criando oportunidades, (NONAKA *et al.*, 2014), tentando prever o que terá impacto nos teletrabalhadores. Se o gestor permanecer passivo, deixará o teletrabalhador desfocado e a orientada a saída (ILLEGEMS; VERBEKE; S'JEGERS, 2001), pois propicia outras formas de controle aos gestores como: monitoramento eletrônico, controle por resultados, tarefas preestabelecidas e criação dependente de trabalho de equipe (ROSENFELD; DE ALVES, 2011). Ferramenta importante aos gestores, a sinergia de grupo pode superar a perda de aprendizado interativo e informal (PÉREZ; SÁNCHEZ; CARNICER, 2002 e REZENDE, 2019). A implementação do teletrabalho foi uma das mudanças observadas e, com ela, surgiram novos obstáculos aos gestores. A implementação do teletrabalho carrega outros desafios aos gestores em meio a pandemia: sensibilização, treinamento e comunicação efetiva, pois as incertezas ou o medo do desconhecido, associados à mudança, devem ser minimizados por um programa eficaz de comunicação (LI *et al.*, 2021).

### **1.1.2 Impactos do teletrabalho e exemplos práticos**

A pesquisa “Os impactos da pandemia da Covid-19 no RH brasileiro”, realizada em março de 2021 (TOZZI, 2021), aponta 7 mudanças na forma de trabalhar, que a pandemia trouxe. Na visão de grande parte dos 269 entrevistados, WhatsApp e Meet viraram canais oficiais de comunicação (66,9% preferem WhatsApp e 60% utilizam o Meet). A estrutura do

trabalho é um grande desafio para colaboradores. Os funcionários deixaram de “bater ponto”. A produtividade se manteve em alta em jornadas de teletrabalho ou híbridas (56,1% atribuíram nota máxima de satisfação no modelo de teletrabalho). Cada vez mais, as empresas preveem jornadas mais flexíveis e mais remotas; as jornadas devem ser pautadas por produtividade, para não causar estresse no quadro funcional, levando as empresas a investirem em saúde mental da equipe, (TOZZI, 2021).

Os líderes possuem o desafio de criar satisfação e valorização, como estímulo para a realização do trabalho, propondo estratégias eficazes, para a afirmação do bem-estar em seu ambiente laboral (OLIVEIRA; GOMIDE JÚNIOR; POLI, 2020). Ao longo do tempo, percebe-se que outros aspectos determinam o bem-estar das equipes de trabalho, como relações sociais e familiares, autonomia e satisfação no trabalho, saúde e, até mesmo, o estilo percebido no líder (GNOATTO, 2021). Nos próximos parágrafos, abordaremos o momento vivido nas empresas, e a percepção desse cenário em que todos estão inseridos.

Levantamento realizado pela Revista Forbes (2020), aponta exemplos de mudanças que o teletrabalho insere nas empresas, e de que forma os líderes e colaboradores podem ser beneficiados com a nova metodologia implementada às pressas, com o objetivo de cumprir protocolos de distanciamento (REVISTA FORBES, 2020):

A Locaweb (empresa brasileira de hospedagem de sites, serviços de internet e computação em nuvem) atua de forma preventiva com o programa “Conexão Saúde”, que tem como foco a proteção física, financeira e emocional dos colaboradores, entre eles, as lideranças da empresa (REVISTA FORBES, 2020). A MindBe, empresa de tecnologia e inovação, fornece, gratuitamente, mais de 500 notebooks e bolsas para gastos com o teletrabalho, para mais de 300 colaboradores. Também, disponibiliza diariamente videochamadas com psicólogos, para analisar a situação dos profissionais (REVISTA FORBES, 2020).

Por meio da parceria com a Gympass (desenvolvedora de aplicativos), O Banco BV disponibiliza um aplicativo que dá acesso a diversos planos de incentivo para a realização de exercícios aos colaboradores que estão em casa (REVISTA FORBES, 2020). Também, oferece o programa “Médico na Tela”, antecipação da vacinação contra a gripe, teleatendimento com médicos do Hospital Sírio-Libanês, unificação do valor do vale-refeição para o vale-alimentação e adiantamento da primeira parcela do 13º salário, *drive-thru* para funcionários que desejarem retirar as cadeiras do escritório para trabalhar em casa, devolvendo-as posteriormente, Forbes (2020). Também, segundo levantamento da

Forbes (2020), o Nubank e a Zenvia (plataforma de comunicação) decidiram oferecer cadeiras ergonômicas, a partir de 2020.

Conforme Mark Zuckerberg, CEO (*Chief Executive Officer*) do Meta Platforms Inc. (anteriormente Facebook Inc.), Instagram e WhatsApp, em reportagem ao CNBC (Costumer News and Business Channel), ao ser questionado sobre o tema, em 9 de junho de 2021, via memorando aos seus funcionários, que um bom trabalho pode ser feito em qualquer lugar, e há otimismo de que o trabalho remoto em escala é possível, especialmente, porque a presença de vídeo remoto e a realidade virtual continuam a melhorar.

Jack Dorsey, CEO do Twitter, informa aos colaboradores que eles poderão trabalhar de forma definitiva no teletrabalho, mesmo após o fim da pandemia de Covid-19, pois abrir os escritórios será decisão dos funcionários, caso resolvam voltar, (GRANATO, 2020). O Google, na figura do seu CEO, Sundar Pichai, posiciona-se de forma a não encarar o teletrabalho como modelo permanente, criando, de maneira voluntária, o retorno ao trabalho presencial. A Apple pretende retornar de maneira híbrida, Dallegrave (2021). Ainda, segundo a autora, na pessoa de Tim Cook, seu CEO, relata que alcançou muitas coisas nesses anos de pandemia, e algo essencial faltou, pois, a chamada de vídeo não diminui a distância física, e há coisas que não se pode replicar.

No artigo de Teixeira (2022), à revista MIT MANAGEMENT SLOAN SCHOOL REVIEW, Satya Nadella, CEO da Microsoft afirma: “o especialista pode ser remoto e pode transferir seu conhecimento com mais facilidade para a pessoa na linha de frente. O resultado é mais capacidade na linha de frente. Treinamento remoto é capacitador, democratiza a experiência e é adequado para o contexto de pandemia”.

No Brasil, os bancos em geral também sentem alterações no contexto de atendimento, devido à pandemia. Em março de 2020, o Banco Central do Brasil emitiu a Circular nº 3.991 (BRASIL, 2020), restringindo o horário de atendimento ao público, enquanto persistisse a situação de risco à saúde pública, decorrente do Covid-19. No mesmo mês, a Federação Nacional dos Bancos (FENABAN, 2020) divulgou que, dos aproximadamente 450 mil bancários brasileiros, pouco mais da metade, 230 mil, estavam no regime de teletrabalho, o que gerou crescimento exponencial do atendimento em teletrabalho. Genovez (2020) afirma que a indústria bancária sente um efeito latente da pandemia de Covid-19: a necessidade de pensar modelos de agência físicas voltadas à melhoria do atendimento ágil e acelerar o *omnichannel* para ter fluidez nas transações e ter menor interação humana possível.



Entretanto, o que se observa nos bancos, cooperativas de crédito e financeiras em geral é a aglomeração em filas para atendimento presencial de clientes, que ainda buscam resolver fisicamente questões que poderiam ser efetivadas digitalmente, ou mesmo realizando atendimento presencial por escolha. Gestores se viram diante de um dilema: como atender uma quantidade expressiva de clientes que preferem a assistência presencial com menor quantidade de colaboradores, trabalhando *in loco* nas agências bancárias, por exemplo.

A partir desse contexto de mudanças e adaptações, o presente trabalho será realizado em banco comercial de varejo tradicional da região sul do Brasil. A instituição possui mais de 90 anos, desde sua fundação. Como banco múltiplo, possui extensa variedade de produtos e serviços financeiros, entre eles: cartões de crédito, seguros, previdência privada, grupos de consórcios e administração de recursos de terceiros. Possui muitas linhas de crédito, por exemplo: financiamento imobiliário e rural e, suas operações de crédito, permeiam segmentos de pessoas físicas e jurídicas. Dedicase a fomentar projetos para auxiliar e dar suporte à qualidade de vida dos rio-grandenses-do-sul, nas áreas da educação, cultura, esporte e meio ambiente.

Como em muitas áreas nas organizações, que foram surpreendidas com a pandemia de Covid-19, a nova maneira de realizar o trabalho não foi diferente no setor bancário. No banco comercial de varejo pesquisado, os colaboradores foram designados a desempenhar o teletrabalho, e os gestores necessitaram dar suporte aos teletrabalhadores. Gestores esses que estavam de forma presencial nas agências ou, da mesma forma dos teletrabalhadores, desempenhando suas funções no teletrabalho. Aos líderes cabe a necessidade de se colocar como aprendizes, para evoluir no contexto desafiador de modelo de teletrabalho. Déborah Ancona e Thomas Malone, em seu artigo para o site da revista Harvard Business Review, indicam que o líder deve se reconhecer incompleto pois, segundo os autores, nenhuma pessoa fica no topo de tudo o tempo todo, e faz executivos se esgotarem emocionalmente. O líder incompleto entende o momento de deixar outra equipe planejar e executar as tarefas, por exemplo quando a equipe de engenharia colabora com o que o cliente necessita; o líder incompleto sabe reconhece a liderança em toda hierarquia organizacional e exige visão, novas ideias e comprometimento. (ANCONA, et. al., 2007).

Os desafios para os gestores será objeto desse estudo. A capacidade de se adaptar e entregar os melhores resultados, cuidar de sua saúde, da família e atender às necessidades dos superiores, seus pares e seus subordinados foi exigida com grande

intensidade. Nesse sentido, diante do cenário de mudanças, define-se como objeto central do estudo a forma como as empresas necessitaram aderir ao teletrabalho e o impacto na gestão das equipes com a seguinte pergunta de pesquisa: Como os gestores de um banco de varejo podem melhorar sua gestão, considerando o modelo de teletrabalho em um banco de varejo tradicional? Esta é a questão levantada e que será trabalhada.

## 1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho é o de propor um modelo de treinamento, que visa capacitar as lideranças para a gestão no modelo de teletrabalho em um banco de varejo tradicional.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, foram definidos:

- a) Verificar a percepção dos líderes intermediários, frente ao formato de teletrabalho em um banco de varejo tradicional;
- b) Compreender os aspectos relevantes e barreiras do modelo de teletrabalho em um banco de varejo tradicional;
- c) Compreender como se dá a adaptação dos líderes ao novo cenário do formato de teletrabalho em um banco de varejo tradicional;
- d) Analisar a percepção dos diretores e superintendentes ao formato teletrabalho em um banco de varejo tradicional.

## 1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

A gestão de pessoas torna-se cada dia mais desafiadora, principalmente em relação à gerência exercida via teletrabalho. Os paradigmas da gestão e do controle, da presença, da descentralização, da autonomia no trabalho, da confiança no trabalhador, tomam a pauta de uma discussão ainda incipiente no meio corporativo atual (DA SILVA; VIEIRA; PEREIRA, 2015).

A contribuição deste trabalho está em entender os impactos na liderança ao lidar diariamente com o modelo de teletrabalho em um banco de varejo, quanto à adaptação rapidamente exigida. A pesquisa aborda, também, a necessidade de reclusão das pessoas,

a qual obrigou a empresa a utilizar o teletrabalho como ferramenta para seguir atendendo demandas de clientes. O teletrabalho possui inúmeras referências de publicações, porém, em virtude da pandemia de Covid-19, é um tema com poucos anos de exploração acadêmica. Aqui, percebe-se uma oportunidade de colaborar para elucidar um problema da realidade organizacional, pois o autor é gestor no banco de varejo estudado e vivenciou, integralmente, as dificuldades de adaptação dos gestores e dos colaboradores ao teletrabalho, bem como da alta diretoria, ao tentar adaptar-se às demandas dos protocolos sanitários exigidos pelos órgãos competentes.

A presente pesquisa aborda um tema da atualidade e, nos últimos meses, inevitavelmente, vem tomando grande proporção nas organizações. O gestor precisará contemplar sua constante evolução e aprimoramento de suas competências (JÚNIOR; 2012). Existe a possibilidade de compreender e prever o teletrabalho como uma opção que não cessará, mesmo após um possível fim da pandemia de Covid-19. O Banco, objeto de análise desse trabalho, celebrou em fevereiro de 2023 com o Sindicato dos Bancários de Porto Alegre - RS o acordo coletivo de trabalho que prevê possibilidade de teletrabalho em tempo integral, e mapeamento das funções que podem ser realizadas em teletrabalho, com previsão de publicação do regramento até 30 de abril de 2023.

Diante das vantagens na implantação permanente do teletrabalho e a exigência de preparo dos gestores e colaboradores ao modelo, o trabalho, aqui apresentado, proporá opções de treinamento e adaptação ao modelo, caso verificado em metodologia de análise coerente e bem fundamentada a sua necessidade, e a possibilidade da sustentação programática dessa preferência.

A pertinência desse estudo se sustenta na rápida e crescente demanda de empresas que estão migrando para o teletrabalho, e empresas que já desempenhavam esse modelo, anterior à pandemia de Covid-19, pois, segundo o IBGE, em 2018 cerca de 3,8 milhões de brasileiros desempenhavam teletrabalho, enquanto que, em julho de 2020, esse número passou a ser de 8,6 milhões de pessoas (OLIVEIRA, 2020). O estudo desse autor agregará novas percepções dos papéis dos gestores e a necessidade de treinamentos e reciclagens, para possibilitar melhores práticas de liderança, gestão de competências e ajustes necessários, para melhor desempenho de suas funções dentro da organização. Impunha-se um contexto volátil e dinâmico, onde mudanças são constantes, e isso indica um papel integral e assertivo do gestor (SANT'ANNA; CAMPOS; LOTFI, 2012; ROSSI, 2021 e SABOIA, 2021). Estudos de liderança são sempre fundamentais para evoluir nos conceitos,

abordagens ou teorias e para o gestor estar apto a mudanças iminentes no mercado de trabalho e seu modelo de teletrabalho.

Portanto, o autor busca contribuir com o banco comercial de varejo em dois sentidos: primeiramente, verificar a adaptação dos *stakeholders* envolvidos no modelo de teletrabalho implementado de forma rápida e indispensável ao cumprimento de medidas sanitárias, indicadas pela Organização Mundial da Saúde e, posteriormente, propiciar treinamento para a aplicabilidade assertiva do modelo de trabalho, favorecendo, assim, a inserção, de maneira prática, do modelo de teletrabalho como uma prática sólida e eficiente na instituição. Após essa introdução, o presente trabalho apresenta o referencial teórico. Posteriormente, aparecerá a metodologia e a maneira como o estudo será trabalhado para trazer resultados e relevância.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico do presente trabalho aborda quatro temas atrelados aos objetivos. Primeiro, uma visão sobre modelo de trabalho e sua transformação em teletrabalho, motivado por diversos fatores. Posteriormente, será abordada a liderança e a sua adaptação ao novo cenário de teletrabalho, bem como aspectos que fazem parte desse contexto e suas variáveis a serem desenvolvidas e ampliadas. Por fim, falaremos do mundo atual e futura pós pandemia.

### 2.1 MODELO DE TRABALHO

#### 2.1.1 Teletrabalho

Expressões como *home office*, teletrabalho, trabalho remoto, trabalho flexível, modelo de trabalho híbrido surgem com muita frequência atualmente. Trabalho flexível (*flexible Working*) é citado por Nilles (1996), como outra forma de nominar o teletrabalho e envolve horários, locais e normas adaptadas ao modelo de trabalho à distância. A forma flexível de trabalho com horários diversos, diretamente de casa ou outro ambiente, que não o da empresa, é frequentemente percebida após a imersão à pandemia global de Covid-19.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) utiliza o termo teletrabalho (*telework*) e sugere subdivisões dentro dele. Em sua sistematização, o teletrabalho deve ser conceituado quanto a diferentes variáveis (ROSENFELD; ALVES, 2011): local e espaço de trabalho, horário e carga horária de trabalho (integral ou parcial), tipologia de contrato (assalariado ou independente/autônomo) e competências necessárias. Dentro dessas divisões, ainda surgem algumas categorias de teletrabalho. Um estudo realizado com milhares de teletrabalhadores no Japão, Estados Unidos e 10 países europeus, lista como algumas categorias de teletrabalho (EUROPEAN COMMISSION, 2000) são apresentadas:

- Trabalho em domicílio: *Small office/home office* (SOHO), trata-se do trabalho realizado na casa do trabalhador;
- Trabalho em telecentros: postos instalados próximo ao domicílio do trabalhador, que oferecem locais de trabalho a empregados ou várias organizações, ou ainda, serviços telemáticos a clientes do teletrabalho;
- Trabalho informal ou teletrabalho misto: acordo com o empregador para que o labor se dê fora da empresa por algumas horas;

- Trabalho móvel: compreende viagens de trabalho de campo e negócios em instalações do cliente. Situado fora do domicílio ou do centro principal de trabalho;
- Trabalho em escritórios satélite: pequenas unidades espalhadas, fora de uma empresa central, onde os trabalhadores executam o trabalho;
- Trabalho em empresas remotas ou *off-shore*: empresas instalam seus escritórios satélite ou contratam outras instituições de tele serviços, situadas em outras regiões com mão de obra mais barata para exercer *call-centers* ou tele serviços.

Os primeiros relatos sobre o tema teletrabalho foram observados no caso da empresa de estrada de ferro Penn Railroad. Seu proprietário J. Edgar Thompson, em 1857, criou uma área chamada "*The Telecommunications Transportation Trade- Off*" (NILLES 1996). Assim, começou a usar o sistema privado de telégrafos para gerenciar os trabalhadores que estavam a distância e monitorar seus afazeres e os equipamentos da empresa, surgindo, então, o registro de atividades monitoradas à distância. Para apresentar de forma mais resumida as dimensões do teletrabalho, segue o quadro 1, com o resumo das dimensões de análise, modalidades de teletrabalho e a descrição de cada item:

Quadro 1: Dimensões do teletrabalho

Dimensão de análise	Modalidades de teletrabalho	Descrição
Local onde o Trabalho é Realizado.	Teletrabalho em Domicílio.	Trabalhador Desenvolve a sua atividade na sua residência com o apoio a TIC.
	Teletrabalho em Centros Satélite.	Atividade exercida em filiais da empresa mãe
	Teletrabalho em Telecentros.	Partilha de espaços organizacionais por trabalhadores de diversas empresas.
Proporção do Trabalho Realizado.	Teletrabalho Móvel.	Atividade desenvolvida pelo trabalhador à distância em vários locais (instalações de clientes da empresa).
	Teletrabalho Tempo Integral.	Trabalhador Executa toda a sua atividade em seu domicílio.
	Teletrabalho Tempo Parcial.	Atividade do trabalhador parcial em seu domicílio, parcial na empresa e parcial no cliente da empresa.

	Teletrabalho ad hoc ou casual.	Atividade exercida ocasionalmente pelo trabalhador em seu domicílio, devida a impedimento temporário do trabalhador (doença ou cuidados infantis não planejados).
Vínculo do Teletrabalhador.	Teletrabalho Total em Domicílio.	Atividade para uma única entidade patronal.
	Teletrabalho Freelance.	Atividade para várias entidades patronais (em domicílio ou local divergente da sede da empresa).
Período do Trabalho Realizado.	Teletrabalho em Período Normal de Trabalho (PNT).	Atividade exercida dentro do horário de trabalho.
	Teletrabalho fora do PNT.	Atividade exercida fora do horário de trabalho (noites ou fins de semana).

Fonte: Pinto (2021)

No quadro 1, apresentado acima, são elencadas as dimensões do teletrabalho. Na dimensão do local onde o teletrabalho é realizado, há a modalidade em domicílio, em centros satélite, telecentros e teletrabalho móvel. Na dimensão classificada como proporção do teletrabalho, há as modalidades de tempo integral, parcial e teletrabalho casual. No que concerne ao vínculo do trabalhador, há a modalidade totalmente em domicílio e freelance; e a dimensão referente ao período do trabalho realizado, há a modalidade de período normal de teletrabalho e a modalidade fora do período normal de teletrabalho. A descrição de cada uma das modalidades de teletrabalho aparece ao seu lado, na coluna nominada Descrição no quadro 2.

Grande parte das modalidades apresentadas resumidamente no quadro 2, poderiam ser implementadas nas organizações antes da pandemia. A urgência do teletrabalho, intensificada pela pandemia de Covid-19, exigiu que as empresas o adotassem, como ferramenta e modelo de trabalho. Muitos são os conceitos de teletrabalho. Abaixo, destacamos alguns, conforme afirma Nilles (1997, p. 15),

Teletrabalho é o uso de computadores e de telecomunicações em tarefas fora das dependências da empresa. O teletrabalhador é alguém que usa computadores e comunicações, de modo a superar as restrições tradicionalmente impostas, sem a necessidade de permanecer no local de trabalho do seu empregador. Teletrabalho é levar o trabalho aos trabalhadores, em vez de levar estes ao trabalho.

Outro conceito muito presente é encontrado em Rebelo (2004, p. 4),

O teletrabalho é uma forma de organização do trabalho, executado por uma pessoa (trabalhador subordinado ou trabalhador independente) cuja atividade é exercida mediante o recurso à utilização das TIC e à distância, ou seja, a partir de um lugar que não o local tradicional (a empresa) para um empregador ou um cliente.

Fiolhais (2007, p. 238), "Atividade exercida à distância, graças a utilização de ferramentas e equipamentos telecomunicacionais". Segundo Lisboa, Coelho, Coelho e Almeida (2011, p. 335), "Consiste em trabalhar num local diferente da organização, através da utilização de computadores, modems, e-mails, ou qualquer outro apoio informático [...]". Para Estrada (2014, p. 15), "É aquele realizado com ou sem subordinação, usando antigas tecnologias de telecomunicação em virtude de uma relação de trabalho, permitindo a sua execução à distância, prescindindo da presença física do trabalhador em local específico de trabalho".

Para a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2017), o teletrabalho é a forma de atividade realizada a partir de um lugar distante da empresa e/ou estabelecimento, que permite a separação física entre o local de produção ou de execução da prestação de trabalho e o local onde funciona a empresa, mediante recursos de tecnologias que facilitarão a informação e a comunicação.

Com o advento da tecnologia e a percepção da Revolução digital 4.0, termo instituído em 2012, acrescenta-se a globalização acentuada e o avanço da internet, o teletrabalho se destaca e ganha força (MESSENGER; GSCHWIND, 2016). O trabalho que é realizado distante do escritório ou produção, e que utiliza tecnologias para comunicação, é a definição de teletrabalho, segundo a Organização Internacional do Trabalho (PINEL; COLODETE; PAIVA 2012). Segundo a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividade (SOBRATT, 2021, p.1):

Teletrabalho é todo trabalho que seja realizado à distância, fora do seu local tradicional de trabalho, com a utilização de tecnologia para comunicação à distância, que permita trabalhar de qualquer lugar, recebendo e enviando informações referentes a atividade laboral.

No Brasil, uma expressão surge frequentemente, mesmo não sendo muito utilizada em pesquisas científicas: o *home office*. Pode se referir a três formas de trabalho, basicamente: trabalho fora do ambiente físico da empresa, microempresário que se baseia no trabalho em sua residência, bem como o autônomo/freelancer (LEMOS; BARBOSA; MONZATO, 2020). Aprovada no Brasil em dezembro de 2011, a lei que regulamenta os teletrabalhadores, equiparando-os aos outros trabalhadores assalariados previstos na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e seu parágrafo único, nos diz o seguinte:



Art. 6º. Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado à distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego. Parágrafo único. Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio. (BRASIL, Decreto-lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943).

O desenvolvimento das novas tecnologias não foi suficiente para alavancar esse formato de trabalho, mesmo antes da pandemia do COVID-19. Algumas barreiras e vantagens para a implementação de teletrabalho serão relatadas a seguir, no quadro 2.

Quadro 2: Barreiras x Vantagens do teletrabalho:

Barreiras e desafios do teletrabalho	Autores	Vantagens do teletrabalho	Autores
Dificuldade de gerenciamento a distância:	Craipeau, (2009, p. 108)	O teletrabalho aumenta a produtividade (BLOOM, 2014).	Bloom (2014)
Efetiva comunicação, <i>brainstorming</i> e resolução de problemas são afetados com o distanciamento físico de equipes	Choudhury (2020)	Desejo de 49% dos profissionais empregados em regime de teletrabalho é de trabalhar em domicílio,	Pesquisa do Instituto Ipsos (Alelo Hábitos do Trabalho, 2019).
Resistência da média liderança em aplicar o modelo de teletrabalho: líderes acreditam que os colaboradores não têm o mesmo desempenho.	Bloom (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinâmica de trabalhar em qualquer lugar;</li> <li>• Diminuir o tempo no deslocamento;</li> <li>• Ter mais tempo para dormir;</li> <li>• Colaboradoras mães podem ficar mais próximas dos filhos.</li> </ul>	Choudhury (2020)
A comunicação assíncrona ganha relevância no teletrabalho, pois exige que as pessoas mantenham um bom nível de comunicação.	Choudhury, (2020)	O engajamento aumenta.	Choudhury (2020)
Aspectos jurídicos: Possível limitação ou fim da proteção dos trabalhadores, benefícios e direitos conquistados.	Nogueira; Patini (2012).	Americanos indicam que a liberdade de viajar, possibilidade de morar onde preferir e menor ambiente político nos escritórios.	GitLab e Savanta (2020)
Compartilhamento de conhecimento como desafio.	Choudhury, (2020)	Flexibilidade de implementação da	Choudhury, (2020)

		gestão do teletrabalho: A gestão do teletrabalho pode ter vários formatos.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quanto à socialização, funcionários se sentem excluídos;</li> <li>• Superindividualização do trabalho, o que pode gerar isolamento social, profissional e político;</li> <li>• Possível majoração da carga horária.</li> </ul>	Choudhury (2020). Ferreira, 2000). Haubrich e Froehlich, 2020).	70% dos profissionais, mesmo após o eventual fim da pandemia, gostariam de seguir com o teletrabalho, pois: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantia de ter emprego mesmo em meio a uma crise econômica;</li> <li>• Segurança em relação à saúde;</li> <li>• Tempo de deslocamento nulo.</li> </ul>	Portal da Universidade de São Paulo (2020)
Isolamento social, oportunidades de carreira reduzidas e maior possibilidade de ser demitido, devido a pouco contato físico com o nível hierárquico.	Estrada (2004)	No teletrabalho, profissionais que possuem necessidades especiais (visual, auditiva ou motora), proporciona-lhes uma melhor qualidade de vida e inclusão social.	Darcanchy (2006)

Fonte: Elaborado pelo autor

Em 23 de março de 2022, o governo federal publicou, no Diário Oficial da União, a medida provisória que regulamenta o teletrabalho no Brasil. A medida trata especificamente do teletrabalho e sua concepção por modelo híbrido, e a contratação adota o controle por jornada ou por produção. O texto prevê o reembolso ao teletrabalhador, por parte da empresa, com custos como a internet e a energia elétrica (NASCIMENTO, 2022). Conforme Nascimento (2022), o Programa Caminho Digital foi lançado na mesma cerimônia e visa preparar cerca de 4 milhões de teletrabalhadores, com mais de 40 cursos gratuitos em habilidades digitais, em parceria com a Microsoft Brasil, para a execução assertiva do teletrabalho.

### 2.1.2 Impactos do teletrabalho e o setor bancário

Empresas que buscam adequar suas estratégias ao mercado e suas cadeias produtivas, avançam no movimento de teletrabalho (NOGUEIRA; PATINI, 2012). Antes mesmo da pandemia de Covid-19, o Brasil registrava cerca de 3,8 milhões de

teletrabalhadores (SILVEIRA, 2019). Ao implementar o teletrabalho, busca-se alguns objetivos como, por exemplo, flexibilidade, diminuição de custos (água, energia elétrica, alimentação) e custos trabalhistas ponderados, conforme a legislação vigente (CRAIPEAU, 2019). Essas empresas, dos mais variados portes, necessitaram inserir-se no contexto digital e atingir, necessariamente, a maturidade digital, exigida para esse momento. Maturidade digital é um termo utilizado para se referir ao nível de entendimento e integração das tecnologias, no dia a dia de uma empresa, e o estágio mais avançado que acontece após a transformação digital.

Conforme os autores, a empresa que elevar seu grau de maturidade digital, formar um ambiente interno favorável e gerar resultados factíveis, deverá realizar um diagnóstico da maturidade digital de seu negócio. O nível de maturidade digital, abordado na sequência, pode indicar se os colaboradores estão aptos ao novo modelo lastreado na tecnologia, ou se os funcionários devem ser treinados, para atender às expectativas e necessidades que a empresa tem, referentes ao seu preparo, no que tange ao teletrabalho.

A maturidade digital e a inserção da tecnologia alteraram profundamente o trabalho dos bancários, onde busca-se profissionais ágeis e com boa tomada de decisões diante das diversas situações enfrentadas. A busca por um convívio assertivo com a tecnologia, visa torná-la uma importante ferramenta, mesmo antes da pandemia, para a obtenção de ótimos resultados, mesmo sendo estes em teletrabalho (DI ASSIS, 2022). O setor bancário firmou-se como um serviço essencial, pois há uma grande demanda de pagamentos de auxílios, por parte do governo a famílias em situação vulnerável, devido à pandemia de Covid-19, e o oferecimento de linhas de crédito e antecipação de receitas, como o décimo terceiro salário ao aposentado. O afastamento de empregados em grupos de risco, combinado com a crescente demanda da população, em busca de recursos, intensificou o impacto na categoria (BRIDI, 2020).

É importante acrescentar que as ferramentas e plataformas virtuais introduzem uma série de desafios tecnológicos, que vão desde questões relacionadas à internet, até o conhecimento tácito e explícito para solução de problemas de *hardware* e/ou *software*. É fundamental que os teletrabalhadores do setor bancário estejam em constante treinamento (BRIDI, 2020). Ao partilhar conhecimentos comuns, aproximando-os do âmbito tecnológico, a sapiência da comunicação efetiva e a colaboração tornam-se fluidas (LESLIE, *et al.*, 2018).

Anterior à pandemia de Covid-19, um levantamento realizado com 1372 membros de equipes virtuais, espalhados por mais de 80 países (SOLOMON, 2016), verificou que

somente 22% participam ou participaram de treinamentos típicos, para aperfeiçoamento de suas atividades neste formato virtual, enquanto que 34%, declararam ter participado de algum tipo de treinamento de liderança. O setor bancário sofreu um grande impacto, e o preparo dos *stakeholders* ao processo é indispensável para sua melhor execução (DOS SANTOS, 2020). Na sequência, é apontado o referencial teórico ao tema liderança, e a temática para embasar o trabalho.

Em suma, com o advento do teletrabalho implementado nas empresas visto amplamente até esse capítulo, faz-se necessário uma boa liderança para a condução dos processos e manutenção de uma boa gestão das equipes. Tema tratado na sequência desse trabalho.

## 2.2 LIDERANÇA

### 2.2.1 Liderança estratégica de pessoas

Desde a antiguidade, os povos elegem líderes para tentar dar sentido às coisas que não conseguem explicar, para auxiliar no entendimento de fenômenos do seu momento histórico (MEINDL; EHRLICH; DUKERICH, 1985). Diversos são os exemplos apresentados com o passar dos anos, como Jesus, Gandhi, Napoleão e Martin Luther King. Não necessariamente as lideranças devam ser mundiais. Alguns líderes se destacam em suas comunidades, no campo religioso ou político, por exemplo (GRINT, 2005). Ao longo da história, a figura do líder passou a ser idolatrada nas organizações, e Henry Ford e Taylor se tornaram referências nos estudos de organizações focadas no tema liderança (BRUGGER, 1974). Alguns líderes organizacionais fundam suas empresas e impõem suas crenças e valores ao seu público, incorporam a cultura de sua organização. Comportamento percebido na IBM e na Johnson e Johnson, como exemplos (FREITAS, 1991).

Liderança diferencia-se de gerenciamento, no sentido de que o gerenciamento é uma visão dos métodos, o modo de atingir determinado objetivo. Soares (2015) lista que a liderança é uma arte, onde uma pessoa conduz outras pessoas e influencia comportamentos e as atitudes dessas. Similarmente, Escorsin e Walger (2017) auferem que a liderança está atrelada à habilidade de influenciar pessoas em busca de propósitos comuns, sendo, então, um acontecimento grupal. Liderança é o caminho que leva à transformação digital e à inovação empresarial (OBERER; ERKOLLAR, 2018). Darics (2020) aponta que a liderança eletrônica ou virtual deve focar na habilidade de comunicação

não verbal, pois há uma tendência de existir, cada vez mais, nas organizações futuras, os líderes digitais. O líder deve promover, com ações, o relacionamento de trabalho e o desenvolvimento da identidade da equipe, com o objetivo de não afetar negativamente a eficácia do teletrabalho. Liderança digital passa a ser um estilo dentro de uma organização, e requer um aperfeiçoamento de competências em comunicação, computação, conteúdo e telecomunicações, no intuito de contribuir no desenvolvimento da sociedade e do conhecimento, que é otimizado pela utilização tecnologia digital (GOETHALS, *et al.*, 2002). A liderança antecede o gerenciamento, por estar conectada a objetivos e metas (COVEY, 2003). O gerenciamento foca no sistema, processos e tecnologia.

Para Figueiredo (2021, p.43):

Liderança e gestão são formas distintas e complementares. O gerenciamento compreende planejar, orçar, organizar, controlar e solucionar problemas trazendo ordem e previsibilidade no curto prazo. Liderança envolve estabelecer direção para alinhar e motivar pessoas a lidar com mudanças. Estabelecer direção é um processo indutivo de criar uma visão de longo prazo para um negócio.

Porém, para Bass é:

Liderar é uma relação de poder, como um instrumento para alcançar metas, um esforço de interação, como um papel diferenciado, como a iniciação da estrutura e como muitas combinações dessas definições (1990, p. 11).

Liderança e gestão são conceitos distintos conforme visto anteriormente e o direcionamento é fundamental para o alcance de resultados desejados. Assim, o tema liderança possui vários estudos a respeito e é conceituado por muitos teóricos em contextos e épocas distintas.

Dorfman (1996) aponta duas características da liderança e da função gerencial no campo organizacional: influência e confiança. Para este autor, liderança perpassa o gerenciamento, e as distinções, entre líder e gestor, não existem. Nesse sentido, a liderança precisa estar ligada à influência. Já para VECCHIO (2009, p. 146), é o processo pelo qual uma pessoa tenta levar os membros de uma organização a fazer algo que ela deseja. A principal função do líder é o exercício de influenciar pessoas, sejam esforços individuais ou em equipes, para atingir objetivos compartilhados, Yukl (2012), tornando a administração estratégica de pessoas mais efetiva, por meio de práticas e políticas estratégicas, e a percepção desses contextos, por parte dos colaboradores (BIANCHI, *et al.*, 2017). Uhl-Bien, Piccolo e Schermerhorn (2019), destacam a liderança como um caso especial de influência, em que o grupo faz o que o líder solicita que se realize.

Para Correa e Lamb (2021, p.2),

O líder tem um papel fundamental quando possui a habilidade de influenciar o pensamento e as atividades de outras pessoas. Dessa maneira, é imprescindível a continuidade do desenvolvimento pessoal. Para isso, se torna indispensável identificar as competências e estilos de liderança já existentes, a fim de desenvolver outras habilidades com o objetivo de identificar o momento que a organização atravessa e agir de acordo com ele, sem perder a visão de futuro.

Para o melhor entendimento do tema liderança, na sequência, evidencia-se a contextualização de teorias e estilos de liderança, aprofundada pelo autor para consolidar o entendimento do tema liderança.

### **2.2.2 Teorias e estilos de liderança**

A liderança tem sido estudada e definida de muitas maneiras no decorrer da evolução do homem e pode ser exercida de diversas formas e estilos, que podem ser classificados de acordo com o líder e, também, com seus liderados. A Psicologia apresenta os primeiros estudos realizados durante o período das duas guerras mundiais, estruturados sob a ótica de liderança. A teoria dos traços foi definida em dois momentos: o período do Grande Homem (até o fim da primeira guerra), e o período dos Traços, pujante entre as duas grandes guerras (SALDER, 2003). No âmbito do comportamento, na teoria dos traços os indivíduos se diferenciam, uns dos outros, devido a sua personalidade, peculiaridade e características extraordinárias. Dessa forma, é possível qualificá-los como líderes. Autoconfiança, inteligência, integridade e sociabilidade são alguns exemplos (NORTHOUSE, 2018).

Yukl (2012) considera processo individual aquele que está centrado no líder, e o processo grupal, onde o foco é o grupo. O líder participa efetivamente da evolução da equipe. O líder pode apresentar comportamentos que tenham orientação para tarefa, para as pessoas, para a mudança ou, ainda, para o ambiente externo. Yukl (2012). O líder participativo tem o enfoque mais democrático, já, o competitivo, tem orientações para as tarefas, é mais autocrático, visa a realização das metas. Cifuentes e León (2014) e Fonseca *et al.* (2015) classificam os níveis em micro-organizacional (indivíduos), meso-organizacional (equipes ou grupos de trabalho) e macro-organizacional (organização). A interação entre os grupos pode existir. Na sequência, esse trabalho abordará as teorias da liderança.

Os teóricos e pesquisadores do comportamento analisam a interação gerentes x funcionários, baseados em que os líderes desempenhariam suas atividades de maneira mais prudente, se passassem a entender a relação entre seres humanos e a eficácia de suas interações. Os princípios da gestão científica sobre o tema lideranças criam os aspectos teóricos sobre a teoria comportamental. (ARMSTRONG, 2016).

A teoria contingencial traz a ideia de que nada é absoluto, ao contrário, tudo é relativo, e o papel do líder é indicado com base nos requisitos atuais dos seguidores. O líder deve avaliar a situação interna e externa, todo o contexto e não somente o ambiente dentro da organização (NORTHOUSE, 2018). Devido a sua troca com o ambiente, a teoria dos sistemas vê a liderança como um conceito aberto, à medida que amplia o conceito de comunicação aberta. A definição do papel de um líder vai além de uma imagem, pois contribui para formar um capital social e conduz a uma mudança de pensamento sistêmico (ARENA e UHL-BIEN, 2016).

Na sequência segue a teoria transformacional, que surge contendo raízes na liderança carismática. O foco nas características da personalidade se sobressai à interação, socialmente construída entre os líderes e seus seguidores. A capacidade de alcance de objetivos, com motivação e inspiração intrínsecas, valendo-se de variados meios de recompensa aos liderados, por meio de transformação, diferencia a liderança transformacional e transacional (BURNS, 1978).

Na liderança servil concentra-se nos objetivos dos seguidores, e a teoria transformacional se caracteriza por concentrar-se mais nos objetivos dos colaboradores (VAN DIERENDONCK e NUIJTEN, 2011). Por esse motivo, são diferentes entre si. A teoria da liderança servil é horizontalmente centrada no seguidor e distingue-se, principalmente, quando comparada a outros estilos mais verticais, centrados no líder, e o líder servo é o “primeiro entre iguais”, Greenleaf (1970). Líderes servis não lideram pela autoridade da sua posição, mas pelo seguidor comprometido. (FOLLETT, 1926).

Ao que tange à cronologia da liderança, não há consenso sobre desenvolvimento de maneira organizada, porém, o quadro abaixo identifica e propõe as teorias de lideranças, divididas em: de traços, comportamental, contingencial e a nova liderança. As tendências serão apresentadas no quadro 3, a seguir:

Quadro 3: Teorias de liderança

Teorias	Definição	Autores
Teoria de Traços. Abordagem: Teoria de traços de personalidade.	Teoria concentrada nas características e atributos pessoais, para	Bowditch; Buono, (2002); Schermerhorn, Hunt e Osborn (2009);

<p>Época: 1900.          Percursos: Bird, Lord, De Vader e Alliger.</p>	<p>diferenciar líderes de seus liderados. Distingue o líder eficaz do ineficaz. Diferencia o “grande homem das massas”, porém o número de traços atribuídos a um líder nato aumentou com o avanço das pesquisas, tornando-se cada vez mais heterogêneos e sem um único padrão.</p>	<p>Vecchio, (2009).</p>
<p>Teoria Comportamental          Abordagem: Estudo da Universidade Estadual de Ohio.          Época: 1940.          Percursos: Hamphill e Coons.</p>	<p>Outros pesquisadores se empenham na busca do comportamento exibido pelos líderes, para o entendimento do fenômeno da liderança. A pesquisa analisa dimensões independentes do comportamento do líder. Os autores denotam o fato de que dois fatores indicam a maioria dos comportamentos de liderança: estrutura inicial, que é o papel do líder e dos subordinados na busca dos objetivos, e a manutenção de relacionamentos de trabalho, como confiança mútua a respeitar os sentimentos dos subordinados.</p>	<p>Chemers (2000);          Melo (2004);          Coura, (2020).</p>
<p>Teoria Comportamental          Abordagem: Estudo da Universidade de Michigan.          Época: 1950.          Percursos: Bowers e Scashore, Likert.</p>	<p>A Universidade de Michigan, por meio do Survey Research Center, investigou a relação entre as características comportamentais dos líderes x desempenho eficaz. Os resultados revelam a orientação para o funcionário, como relações interpessoais e orientação para a produção, que foca nos</p>	<p>Bowditch; Buono, (2002).</p>



	aspectos técnicos e práticos do trabalho.	
Teoria Comportamental Abordagem: Grid gerencial. Época: 1964. Percursos: Blake e Mouton.	Blake e Mouton, por meio de um gráfico, propõem combinações entre a preocupação com a produção (eixo x) e com as pessoas (eixo y), gerando estilos de gerenciamento ou de liderança, e destacam que o estilo de gerenciamento ótimo ou mais eficaz seria aquele em equipes, por se preocupar, tanto com produtividade, quanto com as pessoas.	Vecchio, (2009).
Teoria Contingencial Abordagem: Modelo contingencial Época: 1967. Percursor: Fred Fiedler.	Ajuste entre estilo x situação para exercer a liderança, favorabilidade. Líder orientado para a tarefa ou para o relacionamento, onde se verificou três variáveis situacionais, sendo elas: relação líder e membro, estrutura da tarefa e poder da posição.	Bowditch; Buono, (2002).
Teoria Contingencial Abordagem: Abordagem caminho e objetivo. Época: 1971. Percursor: Robert House.	O papel do líder é ajudar seus subordinados na trajetória a ser percorrida para o atingimento dos objetivos gerais do grupo e da organização. O líder pode adotar estilos de liderança distintos, de acordo com a situação. O seu comportamento deve ser diretivo, apoiador, participativo ou orientado para realizações.	Vecchio, (2009).
Teoria Contingencial Abordagem: Abordagem da troca líder e membro. Época: 1973. Percursor: George Graen.	O líder possui tratamento diferente com cada um dos seus subordinados e cria o grupo de dentro, que possui relação especial	Melo (2004).

	com o líder, onde estes, recebem melhores avaliações de desempenho do que o grupo de fora, que não possui essa relação.	
Teoria Contingencial Abordagem: Modelo participação e líder Época: 1973. Percursos: Victor Vroom e Phillip Yetton.	O líder se ajusta à estrutura da tarefa. Existem cinco estilos de liderança decisória. Inicia-se pelo altamente autocrático, passa pelo consultivo, até chegar no orientado. Três dimensões conduzem essa teoria: a qualidade ou racionalidade da decisão, a aceitação ou compromisso dos subordinados para a implementação da ação, e as limitações de tempo.	Bowditch; Buono, (2002); Schermerhorn <i>et al.</i> , (2009).
Teoria Contingencial Abordagem: Teoria situacional. Época: 1977. Percursos: Hersey e Blanchard.	O líder está diretamente ligado à maturidade psicológica dos seus seguidores na escolha de seu estilo comportamental. Na medida que a maturidade da equipe aumenta, o comportamento deve ser mais orientado ao relacionamento e menos orientado à tarefa, pois a maturidade dos seguidores é o principal elemento na liderança situacional. Delegar, participar, vender e mandar são os estilos de lideranças embasadas nessa visão.	Melo (2004); Vecchio, (2009); Schermerhorn <i>et al.</i> , (2009).
Teoria Nova Liderança Abordagem: Liderança carismática. Época: 1976. Percursos: Robert House, Conger e Kanango.	Abre espaço para comportamentos ditos heroicos ou extraordinários. Características do líder carismáticos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoconfiança;</li> <li>• Honestidade;</li> <li>• Autoridade;</li> </ul>	Schermerhorn <i>et al.</i> , (2009); House, (1977); Fonseca; Porto; Andrade, (2015).

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sacrifício.</li> </ul> <p>O enfoque carismático advém da teoria dos traços.</p>	
<p>Teoria Nova Liderança Abordagem: Liderança transformacional. Época: 1985. Percursor: Bernard Bass.</p>	<p>A abordagem transformacional remodela as estratégias internas da organização. Caso não se alcance objetivos propostos, a liderança transformacional é punitiva. Retoma os movimentos comportamentais e contingenciais.</p>	<p>Fonseca; Porto; Andrade, (2015); Vecchio, (2009); Avolio; Walumbwa; Weber, (2009).</p>
<p>Teoria Nova Liderança Abordagem: Liderança transacional. Época: 1988. Percursos: Avolio e Bass.</p>	<p>A abordagem transacional está associada a um desempenho específico e as possíveis trocas entre líder e liderados. Caso os resultados obtidos não sejam os esperados, a liderança transacional inspira os colaboradores, no sentido de buscar a evolução e a melhoria do resultado organizacional. Retoma os movimentos comportamental e contingencial.</p>	<p>Fonseca; Porto; Andrade, (2015); Vecchio, (2009); Avolio; Walumbwa; Weber, (2009).</p>
<p>Teoria Nova Liderança Abordagem: Liderança visionária. Época: 1992. Percursor: Burt Nanus.</p>	<p>“Criar uma visão realista, crível, atrativa do futuro para a organização”, Nanus (1992, p. 8). A organização, como um todo, deve acreditar que essa visão seja factível, e o líder necessita de três qualidades para exercer essa função com eficácia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Congruência: expressar o verbal por meio do comportamento;</li> <li>• Explicação clara para todas as pessoas;</li> </ul>	<p>Nanus (1992); Sashkin, (1995).</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificar a visão para outros contextos da liderança.</li> </ul>	
--	--	--

Fonte: Adaptado de Coura (2020).

Conforme visto no quadro 3, a cronologia dos estudos das tendências de liderança pode ser mapeada, porém não é estática. As características de todas as tendências e abordagens estão presentes no mercado de trabalho e devem ser utilizadas da melhor maneira pelas organizações, para aproveitar o melhor de sua equipe. A teoria dos traços se concentra, basicamente, na individualidade. A teoria comportamental permite distinguir o líder democrático do líder dominante. A teoria contingencial aponta o comportamento do líder direcionado à tarefa e/ou ao relacionamento, e, a teoria da nova liderança, abrange a liderança carismática, transformacional, transacional e visionária (BOWDITCH; BUONO, 2002).

Ramos, *et al.* (2016) demonstra cinco estilos de liderança em relação à tomada de decisão:

- O decisivo: Poucas informações para a tomada de decisão. Presente majoritariamente em organizações com tarefas previamente delimitadas;
- O flexível: Utiliza poucas informações. Tomada de decisões são firmadas por discussões em grupo;
- O hierárquico: Faz uso de muitas informações para obter a melhor solução. Preocupado intensamente com os resultados esperados;
- O integrativo: Usa excesso de informações. Muito presente em instituições menos rígidas;
- O sistêmico: Líder que combina as qualidades dos estilos integrativo e hierárquico, primando por tomadas de decisões com metas específicas.

Ainda sobre tipos de liderança, percebe-se o estilo autoritário, visionário, que maximiza o compromisso com as metas da organização. Deixa claro que o trabalho de cada um deve se enquadrar numa visão maior para a empresa. O Estilo *Coaching* ajuda os colaboradores e vincula aspirações profissionais com as pessoas, utilizando *feedback* com frequência. O estilo afluente gira em torno das pessoas com liberdade para realizar seus trabalhos. O estilo democrático envolve todos na definição das metas e avaliação do sucesso. Tendem a ser realistas e abrangentes. Por fim, há o estilo marcador de ritmo, obcecado por fazer melhor e mais rápido, e, o estilo coercitivo, exige obediência imediata e é mais autoritário, segundo Correa e Lamb (2021) e Goleman (2015). Por isso,

competências de liderança são importantes para o desempenho do papel do líder e será apresentado no próximo subitem.

### **2.2.3 Competência de liderança**

A tarefa de liderar equipes, anterior a pandemia de Covid-19, não era simples. Com as mudanças provocadas pelo contexto de distanciamento social, a função do líder se faz ainda mais desafiadora. O líder precisa estar em constante aprendizagem para garantir que seus conhecimentos, habilidades e atitudes estejam coerentes com o que o mercado exige. Um dos papéis da organização é garantir que seu líder esteja em consonância com sua política de recursos humanos e apto a exercer sua função com objetividade. Desenvolver competências, especialmente em meio a pandemia, se fez necessário (CUNHA, 2021).

O tema gestão por competências se destaca nos estudos relacionados a desempenho e excelência organizacional. A estratégia tem ocupado um papel importante na otimização de processos e meios, que buscam a evolução dos resultados e desenvolvimento organizacional. O conceito de competência é amplamente difundido e possui grande referencial teórico da administração. Conhecimento, habilidade e atitude (capacidades humanas) formam um conjunto e são trazidas por Fleury (*et al.*, 2001) para explicar competências. Trata-se da inteligência prática, conhecimentos adquiridos para transformar em resultados, ou seja, o conceito de competência ligado a execução de tarefas. Ao conceito de competência agrega-se o da entrega: aquilo que o indivíduo oferta à organização, de forma responsável (DUTRA, 2001).

A gestão por competências se insere entre os modelos gerenciais eleitos para atingimento do alto desempenho desejado, conduzindo à melhora no desempenho profissional do indivíduo, no cômputo organizacional. Esse modelo de gestão tem a intenção de unir e orientar esforços, enfatizando a gestão de pessoas para manter e reforçar as competências vitais ao sucesso organizacional, Brandão (*et al.*, 2007).

A busca pelo aprimoramento de competências de liderança é um desafio recorrente, seja para as organizações, seja para os indivíduos que almejam o crescimento e a diferenciação no mundo contemporâneo (JÚNIOR, 2012).

Competência é a capacidade de utilizar os recursos cognitivos (saberes, faculdades, sapiência, etc.) para elucidar correntemente situações e problemas (FERREIRA, 2015). Conhecimentos, habilidades e atitudes devem ser colocadas em prática para alcance de objetivos propostos. A competência é agir racionalmente e objetivamente para motivar,

integrar, permutar conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor financeiro à organização e valor pessoal ao ser humano.

Carbone (*et al.*, 2016) afirma que as competências funcionam como diferencial competitivo nas organizações. Impulsionam os negócios, quando presentes nas organizações, portados pelos colaboradores, pessoas que são elementos centrais da diferenciação estratégica, juntamente a suas competências. Tornam a vantagem competitiva sustentável. Esses autores confirmam que a gestão por competências orienta a organização para o cliente, com o objetivo de gerar resultados sustentáveis, através do constante desenvolvimento das competências de pessoas, times e equipes de produção. É o sistema de informações estratégicas, sobre as competências indispensáveis em um negócio, que direciona o desenvolvimento profissional e organizacional no sentido adequado. Na sequência, apresenta-se algumas classificações, ao que tange a competências de liderança.

Referente a competências no contexto empresarial lê-se:

A inserção de competências no âmbito empresarial tem como foco preparar a organização para a sobrevivência, frente a ambientes hostis e de constante mudança". [...]. Os autores seguem: "o desenvolvimento das competências ocorre de forma individualizada, de acordo com as particularidades de cada pessoa/organização na qual elas estão sendo desenvolvidas. (SANT'ANA, *et al.*, 2017, p. 483, 484).

Conforme Souza, Ventura e Soares (2016), surgem novos formatos de trabalho, novos perfis de profissionais e, conseqüentemente, o mercado vem exigindo maiores qualificações. Este fato foi acentuado em meio à pandemia, com a aceleração da necessidade do líder se inserir em um contexto de distanciamento e desenvolvimento de habilidades de equipes em teletrabalho.

A liderança ocupa um espaço muito importante na competitividade organizacional e deve ser valorizada. Os benefícios em buscar o desenvolvimento das competências de liderança, podem ser classificados de três formas distintas, segundo aponta Headley (2020):

Quadro 4: Benefícios do desenvolvimento das competências de liderança

Desenvolver o negócio	Liderar pessoas	Gerenciar recursos e processos
O líder deve deixar seu legado junto à organização, por exemplo, implementar as tecnologias e ideias, prospecções de clientes,	Por meio de pessoas, o líder realiza sua contribuição e, tanto o contribuidor individual quanto o líder, são incentivados, alocando em seus postos de trabalho, para desenvolverem-	A tomada de decisão apropriada, procedimentos pré-definidos, processos coordenados e melhoria de fluxos organizacionais são algumas ferramentas para o

cultura de negócios sustentáveis, etc. Sua passagem na organização deve ser lembrada pelo nível de excelência (BOYATIZIS, 1993).	se e ser justamente recompensados. Contribuidor individual e líder diferenciam-se pelo tipo de contribuição e resultado auferido (MOHRMAN, <i>et al.</i> , 2009).	Líder gerenciar recursos escassos e otimizar seu uso. (FERNANDES, 2013).
--	---	--

Fonte: Adaptado de Headley, (2020).

No quadro acima, são apontados alguns benefícios em desenvolver-se competências de liderança, como desenvolver o negócio, onde o líder deixa seu legado na instituição. Liderar pessoas com a contribuição e incentivo aos liderados é o melhor gerenciamento de recursos e otimização de processos. Na sequência, observa-se o embasamento no tema de desenvolvimento de competências.

Salas e Bowers (2001) indicam que desenvolver as pessoas supõe uma profunda análise organizacional, onde se atribui componentes que podem interferir na entrega de um programa de preparação das pessoas. A análise se concentra na verificação da intercessão entre os objetivos propostos pela organização, levantamento dos recursos disponíveis, avaliação das restrições e disposição do suporte necessário à sua efetivação.

A área de Desenvolvimento de Recursos Humanos possui uma importância singular para a organização. Por estar em constante evolução, espera-se agora que esse departamento siga contribuindo de forma estratégica, favorecendo a eficácia individual e organizacional (GUBBINS; GARAVAN, 2005).

Déborah Ancona e Thomas Malone, em seu artigo para o site da revista Harvard Business Review, afirmam que os líderes precisam desenvolver as capacidades e, outras vezes, é importante que os líderes encontrem e trabalhem com os demais, para equilibrar suas fraquezas. Organizações e equipes, não apenas indivíduos, utilizam essa estrutura para diagnosticar seus pontos fortes e a evoluir e encontrar maneiras de equilibrar seus conjuntos de habilidades.

Formar líderes é necessário e desafiador, por envolver capacidades interpessoais, emocionais, de negociações e decisórias, entre outras (KETS de VRIES, 2010). No quadro a seguir, Junior (2012) destaca atributos da competência do líder.

Quadro 5: Atributos da competência do Líder

Atributos mais presentes na Competência de Liderança	Definições dos atributos	Elementos práticos que podem evidenciá-los/ avaliá-los
Relacionamen- to (interna e externamente)	Comunicação e cooperação entre o indivíduo e o coletivo, apresentando e ouvindo ideias (OCDE, 2005); Reconhecimento do papel de	Capacidade de ouvir; Como são passadas as ordens e determinações;

;	cada indivíduo na organização (ZARIFIAN, 2001). O líder deve ter capacidade emocional para dar apoio à organização. (SCHEIN, 1996).	controle emocional (exemplo: manter a calma durante as conversas, ouvir).
Resiliência/Adaptação face às mudanças;	Depende da situação específica, da tarefa a ser realizada e das características dos subordinados. O líder deverá se adaptar às mudanças nessas variáveis (SCHEIN, 1996); o líder deve aprender a desaprender, não sendo resistente à mudança. (SCHEIN, 1996).	Capacidade de criar face a novos desafios; Criatividade para resolver problemas inesperados; Reagir no sentido de aceitar mudanças facilmente.
Planejamento e Visão Sistêmica (estratégica)	Capacidade de prever, imaginar, manter a flexibilidade, pensar estrategicamente e trabalhar com outras pessoas para dar início às mudanças que proporcionarão um futuro viável para a empresa (ROWE, 2002); habilidade de construção de alianças táticas ou sustentáveis (OCDE, 2005);	Antes da ação, o líder prevê os possíveis resultados? Executar um planejamento alinhado à estratégia da organização ou do grupo; Estabelecer contatos para alianças ou parcerias
Decisão	Autonomia para agir em prol da coletividade (ZARIFIAN, 2001); Decidir diante de diferentes opiniões (OCDE, 2005);	Ter coragem para agir, mesmo contrariando interesses de alguns; Assumir a responsabilidade de seus atos.
Estimular (para que o liderado se motive)	Apoiar, estimular e criar condições mais favoráveis, para que os indivíduos possam mobilizar suas competências (ZARIFIAN, 2001); Influenciar funcionários a tomar, voluntariamente, decisões que ajudem a organização (ROWE, 2002);	Adotar comportamentos solidários e colaborativos; Estimular os demais integrantes do grupo (sem preconceitos e sem eleger “os preferidos”).

Fonte: Junior (2012).

O quadro 5 aponta cinco atributos latentes ao estudo do referencial proposto por Junior (2012) e são eles: relacionamento, resiliência, capacidade de decisão, capacidade de estimular, planejamento e visão sistêmica. Um dos instrumentos para avaliação individual da competência de liderança é verificar o progresso e amadurecimento do líder. Le Boterf (1994), por exemplo, expõe as competências de liderança, englobadas em três principais tópicos: formação do indivíduo, formação educacional e experiência profissional. (LE BOTERF, 1994; FLEURY; FLEURY, 2004<sup>a</sup>). Competência não é “estado ou um conhecimento que se tem, nem é resultado de treinamento” (DUTRA, 2004, p. 30).

Segundo Cherrstrom e Bixby (2018), a área de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH), acadêmicos e profissionais geralmente fala em desenvolver conhecimentos e outros conceitos. Incluem, de forma cirúrgica, a construção do conhecimento. Toda organização deve desenvolver as pessoas para dar suporte ao cumprimento dos objetivos institucionais, e isso sugere encontrar métodos condutores do processo, de maneira eficaz.



Alguns programas de desenvolvimento não atingem os objetivos estabelecidos inicialmente. Os principais motivos são: não foram identificados e tratados a tempo e, também, a existência de restrições e conflitos organizacionais não tratados, impactando na implementação eficaz (SALAS; BOWERS, 2001). A organização molda o design e a entrega do desenvolvimento de pessoas, de acordo com a finalidade objetivada, e estabelece critérios para sua execução. Verifica-se que a resiliência é colocada à prova corriqueiramente (WALLACE, 2020), e os líderes possuem a tarefa de se adaptar ao novo contexto (WRIGHT, 2020).

Torna-se, assim, imprescindível que as entidades formadoras e as organizações divulguem e adotem, respetivamente, medidas que pretendam preparar os líderes para as mais diversas, adversas e inesperadas situações e desafios. Importa que os líderes entendam que os desafios e crises podem ser encarados como uma janela de oportunidades e de desenvolvimento, sendo nas tempestades mais turbulentas que surgem os melhores marinheiros. Para isso, contudo, importa aceder a ferramentas adequadas.

O líder deve desenvolver competências, diante do surgimento de demandas da organização, focado na eficiência e padronização dos serviços (DRUCKER, 1996). O teletrabalho propõe desafios e busca resultados cada vez mais otimizados e aprimorados, com foco em qualidade e excelência. Empresas primam por resultados arrojados, perante seus concorrentes, e buscam se adaptar de uma forma mais ágil, ajustando-se às novas mudanças provocadas pela pandemia de Covid-19.

Para desenvolver qualquer tipo de competência, como negociação, trabalho em equipe, ou de gerenciamento de tempo, é imprescindível adquirir conhecimento teórico, pois a leitura e a discussão de livros são extremamente producentes (CARDONA, 2019). Ainda, segundo Cardona (2019), a transmissão de conhecimentos não se configura automaticamente, e é um método que visa acrescentar informações ao repertório de conhecimento existente. A clareza na comunicação por parte do emissor, a transmissão apropriada, o grau de abertura e o esforço intelectual advindo do receptor são condições sumárias.

O desenvolvimento de habilidades tem, como pré-requisito, a intimidade com a prática e, para adquiri-las, o profissional necessitará da experiência profissional das práticas que deseja desenvolver. (FERNANDES, 2013). As atitudes agregam ao contexto as características gerenciais, e seu desenvolvimento permeia um processo de formação, possibilitando às pessoas preverem as consequências de suas ações, bem como mitigar as omissões. Então, a capacidade de avaliar a realidade se torna mais coerente. O

resultado desse conhecimento impactará na motivação das ações de cada indivíduo. (CARDONA, 2019). É crucial a interação e troca de informações entre os indivíduos, para que ocorra evolução nas competências (CARDOSO, 2021).

### 2.3 DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA O TELETRABALHO

A alternância de foco no estudo da liderança é evidente ao longo das décadas, e embasa a ideia de que o tema é complexo, dinâmico e se renova, conforme a evolução humana (BOTELHO, 2010). A liderança se viu, mais uma vez, desafiada no contexto de alternância no modelo de trabalho, que será apresentado na sequência, provocado pela pandemia de Covid-19, e o desenvolvimento de competências, no sentido de estar apto a lidar com o chamado “novo normal”.

SARS-CoV-2, assim chamado pelos cientistas, o vírus Covid-19 teve os primeiros indícios de aparecimento na cidade Chinesa de Wuhan, mais especificamente em dezembro de 2019. A Organização Mundial da Saúde, tratada apenas por OMS desde já, colocou o mundo em alerta máximo de atenção, por entender que o SARS-CoV-2, tratado a partir de agora por Covid-19 ou Coronavírus, poderia causar um grande impacto no mundo, devido sua alta taxa de transmissibilidade. Surgiram as primeiras indicações de pandemia propriamente dita (ANTUNES, *et al.*, 2020). O Covid-19 tomou proporções globais e passou a ser um tema de saúde pública, raramente percebido ao longo dos séculos.

Os primeiros casos de Covid-19 percebidos no Brasil, foram notificados em fevereiro de 2020 e, em março de 2020, no dia 17, a primeira morte por Covid-19 foi diagnosticada em solo brasileiro. A OMS emitiu e ainda emite, muitos relatórios com medidas de enfrentamento ao Covid-19. Medidas essas, que são sugeridas a todos os países, sem exceção (OPAS/OMS, 2021).

Os números relacionados à pandemia de Covid-19 são cada vez mais alarmantes, com dimensões globais. Em 17 de abril de 2020, já eram 2.074.529 casos no mundo, 1.050.871 na Europa, 743.607 nas Américas (sendo 632.781 só nos Estados Unidos da América – E.U.A.), 127.595 nos países do Pacífico Ocidental, 115.824 na região do Mediterrâneo Oriental, 23.560 no sudeste asiático e 12.360 na África. No Brasil, na mesma data, eram 28.320 casos, sem considerar as subnotificações, assim como em todo mundo, pela não testagem da totalidade dos sintomáticos (OMS, 2020). Inicialmente, a recomendação mais enfatizada pela OMS foi o isolamento social, na tentativa de frear a

velocidade de contágio. Evitar ao máximo as aglomerações desnecessárias, aumentar o espaço entre as pessoas e diminuir a circulação de pessoas fora de suas casas. O intuito da OMS com essas ações era de desacelerar a propagação de contágio, poucas vezes vista anteriormente por parte de um vírus (ANTUNES, *et al.*, 2020).

Acompanhado desses números e recomendações, vieram as mudanças comportamentais, e a estrutura psicológica das pessoas foi fortemente afetada com o agravamento da pandemia de Covid-19. Famílias mantiveram distância física por meses e, até mesmo por anos. A economia sofreu um grande abalo nos mais variados nichos de mercado, e a sociedade vivenciou um caos na saúde e nos hospitais lotados. As notificações diárias de óbito aumentaram de forma exponencial.

As consequências para as empresas foram as mais variadas, como por exemplo, os negócios que necessitam de contato físico. Uma pesquisa da Fundação Getúlio Vargas em parceria com o SEBRAE aponta que, em janeiro de 2022, 73% das academias operaram com mudanças, devido à pandemia, 65% das empresas de economia criativa e cultura, 65% das organizações voltadas ao turismo, seguido por educação e beleza com 64%, o que evidencia alterações de rotinas afetadas pelo distanciamento controlado, verificado e orientado à população (PESQUISA SEBRAE; FGV 2022).

Os bancos também foram afetados de maneira notável, segundo o relatório do Banco Central, o qual indica que as rentabilidades das instituições recuaram em 2020. Um dos motivos é a necessidade de provisão para créditos duvidosos, diante de um cenário de incertezas de empregabilidade e renda da população, em meio à pandemia de Covid-19. A queda do lucro líquido dos bancos, em 2020, foi de, aproximadamente, 26% comparativamente a 2019 (BANCO CENTRAL, 2020). A pandemia forçou as pessoas a evitarem saídas de casa e, também, estimulou os colaboradores das empresas a utilizarem o teletrabalho.

O teletrabalho, antes uma opção, tornou-se acentuado e pungente nas organizações. Anteriormente, percebido com menos frequência, passou a ser uma forte opção às empresas (LOSEKANN; MOURÃO, 2020). A implementação do teletrabalho nas organizações veio acompanhada de muitos desafios por parte das pessoas envolvidas. Os colaboradores foram forçados a se adequarem com trabalho em casa, suas atividades domésticas e a família no mesmo ambiente.

A tecnologia e seus processos funcionais e de recursos foi um dos fatores que necessitou foco e evolução na aplicabilidade e treinamento, por parte dos usuários, na maioria dos casos. Esses temas, pinçados nesse parágrafo, serão retomados nas próximas

seções. Muitas organizações não tiveram outra opção de implementação das medidas sanitárias e efetivação do teletrabalho. Viáveis ou não, a adaptação exigiu, de maneira abrupta e acelerada, a percepção dos atores envolvidos contemplados nesse trabalho em diversos momentos.

### **2.3.1 Desafios da liderança na gestão de equipes em teletrabalho**

A pandemia de Covid-19 imputou mudanças em escalas globais, seja em perda de vidas, cadeias de produção, *lockdown*, colapso no sistema de saúde, isolamento e distanciamento, dentre outros impactos percebidos. Dentro das organizações e nos bancos as adaptações do modelo de gestão são céleres e devem ser avaliadas, invariavelmente. É imprescindível que as empresas busquem alternância na maneira de gerir processos e, indubitavelmente, um olhar especial sobre os colaboradores e suas particularidades (MAIA, 2022).

Dentre as principais alterações verificadas com o advento da pandemia de Covid-19, e que serão consolidadas no pós-pandemia, estão o teletrabalho, telemedicina, reuniões virtuais, entrevistas on-line, documentação digital, medição alternativa de produtividade, inteligência artificial, algoritmo para movimentação de funcionários, *freelancers* e treinamentos à distância, segundo Correia Neto e Albuquerque (2021) e Silva e Macedo (2021). Os Bancos foram ferramentas do Governo Federal em suporte a população de baixa renda em meio a pandemia de COVID 19 e percebeu-se muitas filas em portas de agências e gestores precisando lidar com aglomeração de clientes e redução de quadro funcional devido protocolos de distanciamento imposto por órgãos sanitários. A liderança foi desafiada perante esse cenário.

A definição do que é liderança atualmente é a arte de motivar um grupo de pessoas à ação, no intuito de atingir objetivos em comum e, em ambientes de negócios, significa direcionar colaboradores com uma estratégia para suprir, assertivamente, às necessidades da organização (MAIA, 2022). Ainda, conforme a autora, o desenvolvimento/treinamento de lideranças surge como principal estratégia em gestão de pessoas no pós-pandemia. Conforme Leme (2020), no ambiente organizacional com mudanças periódicas e constantes adaptações, é fundamental que as pessoas em cargos executivos sejam líderes aptos para guiar suas equipes, exercendo influência e inspiração, para que seus liderados se percebam capazes de ser adaptáveis às mudanças.

Quadro 6: Desafios do pós-pandemia nos próximos anos

Gestão de talentos	Habilidades e competências híbridas
Mudança de mentalidade na liderança	Líder genuíno
Parcerias com o ecossistema	Parcerias de negócios
Tecnologia	Aceleração digital
Capacitação	Ensinar e aprender

Fonte: Elaborado pelo autor 2022

No quadro acima, é apresentado o estudo recente, realizado pelo Instituto for Business da IBM com 3 mil CEOs do mundo todo, que responderam à questão: Quais os maiores desafios das empresas nos próximos anos em pós pandemia? O resultado foi gestão de talentos, no sentido de reter profissionais com habilidades e competências híbridas e de maior valor agregado. Mudanças de mentalidade na liderança, na percepção dos entrevistados, mostra que o líder deve assumir riscos, ter escuta ativa, empatia, colaboração e resiliência. As parcerias com o ecossistema facilitam a inovação e a capacidade coletiva e colaborativa. Por fim, a tecnologia foi unânime, pois a inteligência artificial será propulsora de inovações e os *stakeholders* necessitarão de treinamentos em ambientes de tecnologia da informação, para o melhor desempenho de suas rotinas (FORBES, 2021).

A partir da literatura amplamente explorada nesse trabalho, verifica-se os desafios da liderança na gestão de equipes de teletrabalho. No quadro abaixo, elenca-se as vantagens e desvantagens do teletrabalho para a empresa, para o líder e para o colaborador:

Quadro 7: Vantagens e desvantagens do teletrabalho para a empresa, para o líder e para o colaborador:

	Vantagem para a empresa	Desvantagem para a empresa	Vantagem para o líder	Desvantagem para o líder	Vantagem para o colaborador liderado	Desvantagem para o colaborador liderado
Redução de stress do quadro funcional	x		x		x	
Redução de despesas	x				x	
Autonomia					x	
Privação de contato com colegas		x		x		x

Falta de disciplina		x		x		X
Dificuldade de separação da vida pessoal e profissional		x		x		X
Perda de vínculo entre a equipe		x		x		x

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro 7, baseado nas referências coletadas até então para este trabalho, evidencia os itens que são vantagens para a empresa, para o líder e para os colaboradores, como redução de stress. A redução de custos aparece como vantagem para a empresa e ao colaborador, partindo do pressuposto que os líderes seguem presencialmente na organização. O colaborador ainda possui a vantagem da autonomia em sua rotina de teletrabalho.

No quadro 7, também se observa desvantagens para a empresa, para o líder e para o colaborador: privação de contato com colegas, falta de disciplina, dificuldade de separação da vida pessoal e profissional e a evidente perda de vínculo entre a equipe.

A pandemia de Covid-19 trouxe inúmeros desafios, dentre eles, a instabilidade econômica, divergências nas políticas de enfrentamento e, principalmente, revolucionou o relacionamento entre as pessoas. A conjectura líder e liderado é fortemente afetada, e as equipes se adaptaram a demandas e necessidades voláteis e mutáveis. A revista FORBES, em seu site, apresenta um estudo realizado pela Page Executive, unidade de negócio do PageGroup, especializada em recrutamento e seleção de executivos para alta direção, onde indica que aproximar os integrantes da equipe com distanciamento físico nunca foi tão desafiador, e é um dos desafios do líder (FORBES, 2021).

Vimos que líderes que escutam seus colaboradores e os incentivam a buscar a felicidade tendem a ser mais produtivos e engajados. Com isso, novas habilidades emergem, assim como funções que acompanham os objetivos de negócios e a realidade de um mercado em constante mudança. Ricardo Basaglia, diretor-geral da Page Executive.

No artigo de Teixeira (2022) à revista à MIT MANAGEMANT SLOAN SCHOOL REVIEW, Nadella, CEO, aborda que há 3 maneiras do gestor aprimorar o teletrabalho:

Quadro 8: Três maneiras de aprimorar o teletrabalho

Colaboração	Aprendizagem	Produtividade
-------------	--------------	---------------

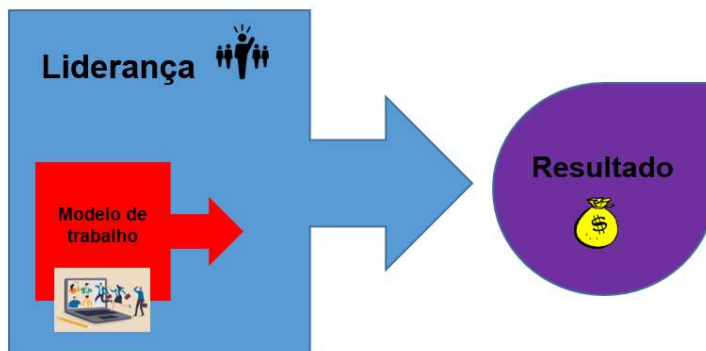
<p>Entre trabalhadores da linha de frente e os chamados trabalhadores do conhecimento – como o trabalhador de fábrica, em Ohio, sendo treinado com realidade virtual ou aumentada. “Depois de estabelecer a conexão, isso significa que você pode transcender o espaço”, disse ele. “Mesmo que a pessoa esteja em Seattle e outra pessoa esteja em uma área rural, você pode colaborar”.</p>	<p>A integração de novos funcionários e a construção de capital social e de conhecimento são difíceis com o trabalho remoto, disse Nadella. Os líderes devem ir além do treinamento para entregar conexões aos colaboradores, utilizando ferramentas digitais para substituir encontros casuais no escritório, por exemplo, bem-estar. Estudos mostram que a fadiga em reuniões virtuais é real, disse Nadella.</p>	<p>É possível, se os funcionários tiverem uma sensação de bem-estar. “O tempo em uma economia de atenção é a única mercadoria escassa”, disse ele. “Como fazemos essas pausas para as transições? Como recarregamos? Às vezes, trabalhar em casa é como dormir no trabalho. Como evitar isso? ”</p>
--	---	---

Fonte: Teixeira (2022)

No quadro 8 acima, são apontados três itens que podem aprimorar o teletrabalho e são eles: a colaboração, a aprendizagem e a produtividade, segundo a percepção de Satya Nadella, CEO da Microsoft. Na sequência, veremos outros desafios e possibilidades da liderança, em meio à pandemia de Covid-19, e a implementação do teletrabalho, como consequência.

Após vasto referencial teórico apresentado em liderança, competências, trabalho, teletrabalho e pandemia de Covid-19, a metodologia do trabalho aponta a possibilidade de criação de um artefato, para otimizar o conhecimento em tecnologia da informação e preparar os colaboradores e líderes das organizações para consolidar o aprendizado, em plataformas de comunicação e os periféricos participantes do processo. Abaixo, temos a figura que sintetiza o tema trabalhado na introdução, bem como o referencial teórico do autor, que desencadeará na metodologia a seguir:

Figura 1: Contexto de liderança x Teletrabalho



Fonte: Elaborado pelo autor

A liderança tratada nas páginas anteriores, indica a busca pelo resultado e o modelo de trabalho consolidado nos últimos anos, que é o teletrabalho. A correta condução da equipe passa pela necessidade de os líderes estarem preparados e capacitados. A questão problema abordada nessa pesquisa sugere: Como os gestores de um banco de varejo podem melhorar sua gestão, considerando o modelo de teletrabalho em um banco de varejo tradicional? No próximo capítulo, surge a metodologia e a maneira com que o autor propõe clarificar a pergunta problema.



### 3 METODOLOGIA

Após apresentação do referencial utilizado para descrever, do ponto de vista teórico, as mudanças no modelo de trabalho provocadas pela pandemia de Covid-19 e seus impactos na liderança de equipes, será apresentada a metodologia para responder à pergunta de pesquisa: Como os gestores de um banco de varejo podem melhorar sua gestão, considerando as o modelo de teletrabalho em um banco de varejo tradicional?

Naturalmente, o ser humano é curioso e interpreta situações da vida, segundo sua própria realidade. Para entender problemas e buscar soluções e respostas, além de sua capacidade, é necessário que se busque por meio de pesquisa científica (CIRIBELLI, 2003). A pesquisa passa a ser científica, à medida que se abandona a interpretação de maneira individual e subjetiva de pensar, e passa-se a operar de modo analítico e racional com dados, fatos e embasamento. A metodologia garante a facilitação do entendimento, estudo crítico e profundidade de conhecimento para descobrir soluções ou interpretar cenários, trazendo raciocínio lógico e complexo ao campo de investigação (FONSECA, 2002).

A presente pesquisa adota a abordagem qualitativa de nível exploratório, e o método de pesquisa é o Design Science Research (DSR), conforme Freitas *et al.*, 2015, onde fala que consiste na criação de um artefato, com o intuito de compreensão e solução de um problema específico.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho propõe uma pesquisa aplicada, de natureza qualitativa exploratória. É fundamental ter uma metodologia validada, para conduzir e sustentar o estudo proposto, devido a diversas abordagens de pesquisas qualitativas, seus vastos campos de abordagens e suas análises de dados, Lester, Cho, Lochmiller (2020). O pesquisador se utiliza de questões centrais em geral, mas abertas, e o objetivo não é confirmar uma tese e, sim, explorar o tema.

A pesquisa qualitativa permite interações, percepções, análises e ilustrações focadas na interpretação de dados. A sensibilidade do pesquisador é considerada desde a coleta de dados até sua análise, usando técnicas que tem influência direta na interpretação dos dados (texto, imagens, e ambientes físicos), (CRESWELL, 2010). Para não ocorrer análises subjetivas, é importante seguir a metodologia adequadamente, para criar o estudo conceitual assertivo e consonante ao tema.

Interpretar as acepções e os objetivos dos indivíduos, ao ponderar sua subjetividade empírica, baseada na sua percepção e na experiência, como fator determinante, é o objetivo da pesquisa qualitativa,

A ciência pós-moderna procura destruir a distinção hierárquica entre conhecimento científico e senso comum, reabilitando o senso comum, por reconhecer, nessa forma de conhecimento, amplas possibilidades de enriquecer a nossa relação com o mundo. [...]. Reconhecemos a ação humana como subjetiva e a ciência social como uma ciência subjetiva (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006, p. 6).

A pesquisa qualitativa é apropriada para esse estudo, pois avalia como os líderes atuam, a partir de circunstâncias adversas e em meio à pandemia de Covid-19, e a necessidade de treinar suas habilidades com tecnologias, *softwares*, *hardwares*, plataformas digitais e comportamento da equipe, em ambientes virtuais. Em meio a desafios e possíveis instabilidade física e/ou emocional, o objetivo principal é descrever os acontecimentos e suas respostas diante da pandemia. Seu caráter exploratório busca proximidade com o problema de pesquisa em um banco tradicional de varejo e o contexto da liderança em meio a pandemia de Covid-19. A pesquisa exploratória viabiliza: "[...] desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias visando a formular problemas e hipóteses para investigar posteriormente" (CLOSS, *et al.*, 2012, p. 66).

A pesquisa exploratória possui estudos com a finalidade de conhecer, de forma profunda, fatos e situações teoricamente desconhecidos, possibilitando uma investigação complexa, a partir de determinado fenômeno (RÉVILLION, 2003). Abaixo, apontaremos o método a ser utilizado, para seguir o aprofundamento da metodologia.

### 3.2 MÉTODO DE PESQUISA

No referencial teórico apresentado no capítulo anterior, verifica-se a alteração de viés do trabalho presencial para o teletrabalho. A mudança ocorreu de maneira abrupta e muitas empresas e seus líderes necessitaram compreender o cenário e adaptar-se, o mais rápido possível. Por meio da percepção da necessidade de treinamento, por parte de empresas para seus colaboradores e líderes intermediários, foi urgente a criação de um treinamento para a rápida absorção de conhecimento em tecnologias, *softwares*, *hardwares*, programas e comportamentos, perante a equipe, via encontros virtuais. O *Design Science Research* (DSR) é o método mais indicado para seguir com o trabalho. Na sequência, a explanação do referido.

Transformar situações em busca de evolução e melhoria, aplicar o conhecimento e criar artefatos ainda não existentes: isso é design, conforme Dresch; Lacerda; Antunes JR (2015). Contudo, Freitas (2015, p.49) avalia que “é importante ressaltar que os artefatos pedagógicos não são necessariamente produtos materiais, tais como livros didáticos, jogos, *softwares*, mas incluem também processos, como atividades, currículos e teorias”.

Manson (2006) afirma que o *Design Research* propõe a criação via "tentativa e erro", onde a maneira percebida como adequada para resolução do problema, é ciclicamente retomada e fortificada, até atingir o status de solução plausível, para dirimir ou acabar com a dificuldade inicial. Na sequência, observaremos a orientação ao Design Science Research e os tipos mais comuns de artefatos.

Quadro 9: Orientações do *Design Science Research*

Instrução	Descrição
Design como artefato	A pesquisa fundamentada em Design Science deve produzir um artefato viável, na forma de um constructo, modelo, método e/ou uma instanciação.
Relevância do problema	O objetivo da pesquisa fundamentada em Design Science é desenvolver soluções baseadas em tecnologia para problemas gerenciais importantes e relevantes.
Avaliação do Design	A utilidade, qualidade e eficácia do artefato devem ser rigorosamente demonstradas, por meio de métodos de avaliação bem executados.
Contribuições do Design	Uma pesquisa fundamentada em Design Science deve prover contribuições claras e verificáveis nas áreas específicas dos artefatos desenvolvidos, e apresentar fundamentação clara em design e/ou metodologia de design.
Rigor da pesquisa	A pesquisa de Design Science é baseada em uma aplicação de métodos rigorosos, tanto na construção como na avaliação dos artefatos.
Design como um processo de pesquisa	A busca por um artefato eficaz e efetivo exige a utilização de meios que estejam disponíveis, para alcançar os fins desejados, ao mesmo tempo que satisfaz as leis que regem o ambiente em que o problema está sendo estudado.
Comunicação da pesquisa	A pesquisa em Design Science deve ser apresentada tanto para o público mais orientado à tecnologia, quanto para aquele mais orientado à gestão.

Fonte: Adaptado de Herver, March e Park (2004, p. 83).

No quadro 9, acima, são apontadas as orientações do método *Design Science Research*, minuciosamente, por Hevner (*et al.*, 2004), pois, segundo os autores, o modelo ciência projeto propõe expandir as capacidades humanas e das organizações, e a obtenção de artefatos assertivos e arrojados, que contribuam para o processo. Na sequência, apresenta-se o quadro 11 com os tipos de artefatos do Design Science Research:

Quadro 10: Tipos de artefatos do *Design Science Research*

Tipo de artefato	Descrição
Constructo	Vocabulário conceitual de um domínio
Modelo	Proposições que expressam relacionamentos entre os constructos
Framework	Guia, conceitual ou real, que serve como suporte ou guia
Arquitetura	Sistemas de estrutura de alto nível
Princípio de projeto	Princípios-chave e conceitos para guiar o projeto
Método	Passos para executar tarefas – “como fazer”
Instanciação	Implementações em ambientes que operacionalizam constructos, modelos, métodos e outros artefatos abstratos
Teorias de projeto	Conjunto prescritivo de instruções sobre como fazer algo para alcançar determinado objetivo. Uma teoria geralmente inclui outros artefatos abstratos, tais como constructos, modelos, <i>frameworks</i> , arquiteturas, princípio de design e métodos

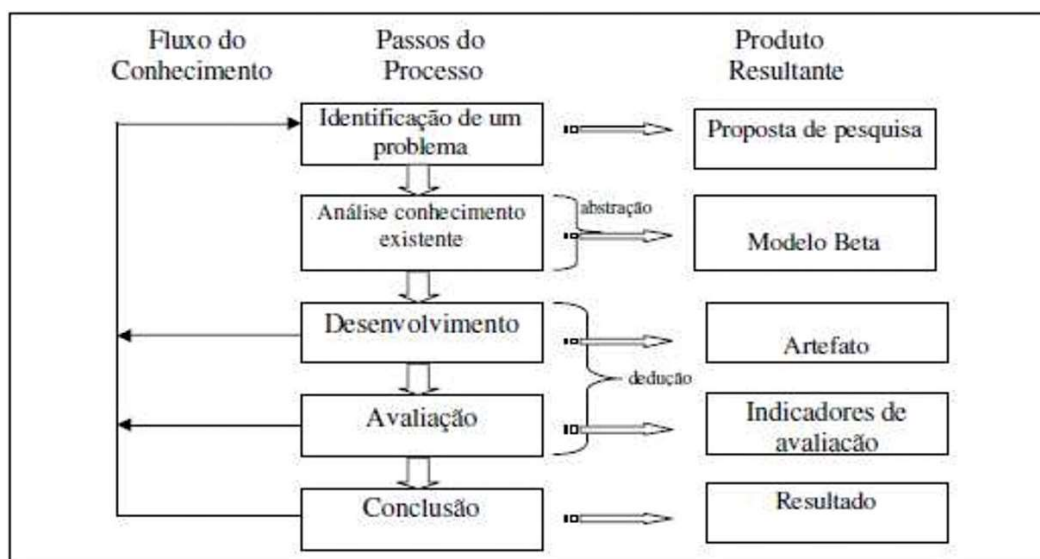
Fonte: Adaptado de Herver, March e Park (2004).

Acima, no quadro 10, são indicados os tipos mais comuns de artefatos do *Design Science Research*. O artefato escolhido para ser desenvolvido nesse trabalho é o artefato método, pois é possível chegar ao objeto desejado após percorrer os passos do *Design Science Research* e apresentar o artefato método de capacitação. Artefato esse que pode ser implementado no Banco estudo desse projeto assim que o autor alcançar os objetivos propostos. Na sequência do estudo da metodologia do trabalho, tem-se os passos do *Design Science Research*.

### 3.3 PASSOS DO DESIGN SCIENCE RESEARCH

Na figura 2, abaixo, são apresentados os passos do processo e o produto, resultantes, quando da aplicação da Metodologia geral do *Design Science Research* conforme Manson (2006).

Figura 2: Metodologia geral do Design Science Research



Fonte:

Adaptado de Manson, (2006).

Na figura 3 abaixo, temos o fluxograma, passo a passo, da coleta de dados para conscientização do problema, sugestão, desenvolvimento e versão final do artefato proposto pelo autor nesse trabalho:

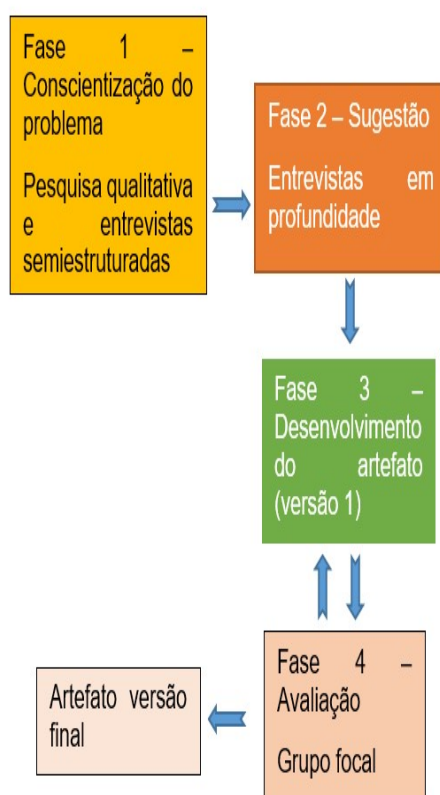


Figura 3: Passo a passo executado pelo autor para construção de método de capacitação Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A primeira etapa, fase 1 se refere à conscientização do problema e à coleta de dados, que se deu por pesquisa qualitativa com gestores do Banco, e entrevistas semiestruturadas com superintendentes e diretores. A segunda etapa, fase 2, ocorreu com entrevistas em profundidade com instrutor/gestor, analistas e gerente-executivo da Universidade Corporativa do banco. A próxima etapa, fase 3, dá-se o desenvolvimento do artefato pelo autor, a partir dos dados coletados nas etapas anteriores, fases 1 e 2.

Na fase 4, o autor submete a versão 1 do artefato desenvolvido para análise por especialistas do banco (instrutores, gestores, supervisores e analistas) via grupo focal e, caso haja necessidade, volta-se para a etapa de desenvolvimento, para ajustes propostos. Finalmente, a etapa final é a consolidação do artefato, após as 4 fases. O apêndice F traz todas as etapas de coleta de dados até a versão final do artefato. Na sequência, temos a abordagem da conscientização do problema.

### **3.3.1 Consciência do problema**

A conscientização do problema é a primeira etapa do *Design Science Research*, pois o pesquisador deve compreender o problema que deseja solucionar e configurar, como saída desta etapa, uma proposta de solução para o andamento do estudo (HEVNER, *et al.*, 2004; VAISHNAVI; KUECHLER, 2004). Em linhas gerais, identificar o problema e a proposição do projeto parte dos pesquisadores (FREITAS, 2015). Nessa etapa, o pesquisador realizou uma pesquisa com gestores de equipes de agências do banco em análise nesse estudo, dirigiu entrevistas semiestruturadas com superintendentes e diretores do banco em análise, com o objetivo de coletar dados sugestivos a uma proposta de criação de um treinamento, para auxiliar gestores de times em teletrabalho.

#### **3.3.1.1 Unidade de análise de dados**

A pesquisa está inserida em um tradicional banco regional de varejo do Rio Grande do Sul, concentrado nesse Estado, porém com algumas unidades em outros estados do Brasil. É uma sociedade anônima, de capital aberta e economia mista, que atua como banco múltiplo com carteiras de câmbio, corretagem de títulos e valores mobiliários, administração de cartões e consórcios. Atua na execução da política econômica e financeira do Estado do Rio Grande do Sul, aderente aos planos do Governo do Estado. Optou-se por essa unidade de análise, como um tradicional banco de varejo e que tem grande

representatividade no mercado, além de ter enfrentado os desafios impostos pela pandemia de COVID 19 e seus desdobramentos.

Para abranger com assertividade os objetivos propostos e responder à questão de pesquisa, foi realizada a triangulação de dados, iniciada por um vasto referencial teórico em literatura amparada no trabalho. No segundo momento, entrevistas semiestruturadas, foram entrevistados: três superintendentes de agências, os superintendentes de recursos humanos e Universidade Corporativa e três diretores do banco tradicional de varejo, selecionados para essa apropriação e com roteiro prévio elaborado, pois trata-se de um recurso para obtenção de informações sobre o tema ou problema, (PRODANOV e FREITAS, 2013) e para incentivar alguns entrevistados a expressarem pontos de vista particulares e individuais (FLICK, 2013), que podem ser plausíveis ao tema. Ocorreu um grupo focal, sendo este um grupo pequeno e homogêneo, que preconiza o aprofundamento e consenso entre os participantes (MINAYO, 2014).

A pesquisa disparada para 1296 gestores de agências foi respondida por 214 gerentes gerais, gerentes adjuntos, gerentes comerciais, gerentes de mercado e supervisores de agência. O grupo focal com especialistas foi apresentado para o analista da Universidade Corporativa do Banco em análise nesse trabalho, instrutores/gestores, gestores de agência e supervisora de Superintendência Regional.

As etapas do projeto seguem a seguinte escala: primeiramente, validação do roteiro e questões com especialistas acadêmicos. Na sequência, a partir da pesquisa e entrevistas, sugestão de criação de método de capacitação para consolidar a solução do problema e, finalmente, avaliação do artefato em grupo focal, para ajustes e validações.

### **3.3.2 Sugestão**

A segunda etapa do método contempla possíveis soluções para o problema e projetos experimentais, sugeridos pelo pesquisador. A subjetividade, criatividade e conhecimentos prévios do pesquisador são utilizados para propor melhorias na situação atual estudada. Há a percepção de tentativa de explicar premissas e requisitos, fundamentação e possíveis implicações éticas da aplicação do artefato (LACERDA, *et al.*, 2013). Ao analisar os dados coletados na fase de conscientização do problema, via pesquisa qualitativa com gestores de equipes em teletrabalho e entrevistas semiestruturadas com superintendentes e diretores do banco em análise nesse trabalho, o autor percebeu a necessidade de ir a campo novamente. Nessa etapa, o pesquisador

realizou entrevistas em profundidade com especialistas: 1 instrutor/gestor, 2 analistas e 1 gerente-executivo da Universidade Corporativa do banco, com o objetivo de coletar dados sugestivos para a proposta de criação de um treinamento, auxiliando gestores de times em teletrabalho.

### 3.3.3 Desenvolvimento do Artefato

O pesquisador concentra esforços em construir o artefato com foco na resolução do problema anteriormente identificado. No que tange as técnicas utilizadas, estão atreladas ao tipo de artefato a ser criado. Nessa etapa, há a justificativa para a criação do artefato, explicação dos componentes, suas causas e efeitos e como o artefato será utilizado (LACERDA, *et al.*, 2013). Se o artefato não se mostrar apto a resolução do problema identificado, o pesquisador deve retomar a etapa de identificação do problema para compreender melhor e, em seguida, continuar a pesquisa (MANSON, 2006; VAISHNAVI; KUECHELER, 2004). O artefato aderente à solução do problema permite o avanço para a próxima etapa do processo. Na sequência percebe se a classificação por categorias para a criação do instrumento de coleta de dados:

Quadro 11: Desenvolvimento do instrumento de coleta

Categorias	Questões	Autores
Tipos de teletrabalho	1- Você trabalha ou trabalhou de maneira presencial, presencial e teletrabalho (híbrido) ou totalmente em teletrabalho?	Oliveira <i>et. al.</i> (2020).
Percepção dos líderes	2- Na sua percepção como foi a transição para liderança de equipes em teletrabalho? 3- Qual a principal mudança na maneira de liderar, frente ao modelo de teletrabalho?	Silva-C, (2019).
Barreiras x vantagens	4- Em meio à pandemia, quando estava em teletrabalho e/ou sua equipe em teletrabalho, qual a principal barreira enfrentada? 5- Como você se percebe frente ao desafio de liderar equipes em teletrabalho? 6- Como você percebe a comunicação entre as pessoas no formato de teletrabalho?	Choudhury, (2020). GitLab e Savanta (2020)
Adaptação	7- Quanto tempo você permaneceu nesse modelo de trabalho? 8- Como você avalia o processo de <i>feedback</i> no formato de teletrabalho? 9- Como você mede o desempenho da equipe liderada em teletrabalho?	Nonaka <i>et. al.</i> , (2014)
Capacitação	10- Você recebeu treinamento para utilizar o modelo de teletrabalho? 11- Você tem alguma sugestão de treinamento para ter assertividade na gestão de equipes em teletrabalho?	Cherrstrom e Bixby (2018) Correa e Lamb (2021) Cunha, 2021



	12- Quais elementos ou comportamentos do gestor são mais importantes e devem ser treinados para melhorar sua gestão de equipes em teletrabalho?	
--	---	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

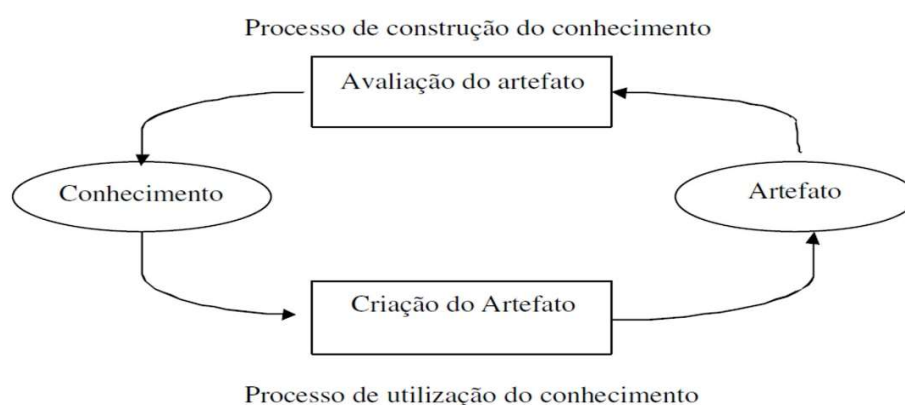
O quadro 11, verificado acima, alinha as categorias em que questões e autores estão segregados, para embasamento em referencial teórico. A partir desse desenvolvimento de questões extraídas de leituras aprofundadas, validadas pelo orientador da Universidade e ratificada pelo orientador da Universidade Corporativa do banco em análise nesse estudo, o pesquisador aplicou a entrevistas semiestruturada presente no apêndice C nesse trabalho, e pesquisa qualitativa, para coleta de dados à proposta de criação de um treinamento que auxilie gestores de times em teletrabalho. A pesquisa qualitativa presente no apêndice B nesse trabalho, foi enviada a gestores de equipes do banco, via link para responder às questões na plataforma de pesquisas SurveyMonkey.com. As entrevistas semiestruturadas com superintendentes e diretores do banco se realizou via plataforma de videoconferência Microsoft Teams.

### 3.3.4 Avaliação

Após a criação do artefato, o mesmo deve ser avaliado com os critérios preestabelecidos na proposta. O pesquisador deve fazer projeções de como o artefato se viabilizará para a consolidação e resolução do problema. As setas da circunspeção, operação e construção do conhecimento indicam que há produção de conhecimento, e é fundamental para o entendimento da pesquisa. O pesquisador absorve novas concepções e consegue evidenciar os resultados, funcionamento prévio, detalhes do mecanismo e avaliação qualitativa do mecanismo (LACERDA, *et al.*, 2013). A resolução do problema, por parte do pesquisador, pode levar a um novo entendimento, que modificará e aperfeiçoará a teoria inaugural (MANSON, 2006; VAISHNAVI; KUECHELER, 2004). Quando não funciona, conforme pensado e executado nas fases anteriores, o pesquisador é obrigado a voltar na fase de conscientização (FREITAS, 2015).

O desenvolvimento e a construção de conhecimento ocorrem em paralelo, conforme FREITAS (2015) e de forma cíclica, a partir da análise do conhecimento preexistente ao criar o artefato, que será testado na sequência e, então, gerará novo conhecimento, estando aderente a Owen (1997), apontado na sequência na figura 4.

Figura 4: Processo de construção do conhecimento



Fonte: Adaptado de Manson (2006).

Conforme se percebe na figura 4, Manson (2006), destaca a importância da avaliação da experiência prática, tentativa e erro, no processo de construção do conhecimento, para que a solução seja considerada pertinente ao problema, anteriormente verificado, para aplicação do Design Science Research. As versões 1 e 2 do artefato foram apresentadas, via plataforma de conferência Microsoft Teams a especialistas do banco em análise nesse trabalho. A proposta de coleta de dados na etapa de avaliação foi o grupo focal.

### 3.3.5 Conclusão

Na etapa final, o pesquisador apresenta os resultados obtidos, no intuito de sintetizar as principais aprendizagens em todas as fases do projeto e justificar a contribuição do trabalho para a resolução do problema em questão (LACERDA *et al.*, 2013). O resultado considerado bom o suficiente é registrado, e o conhecimento produzido é nominado como firme. O material pode ser ajustado para divulgação e aplicação no mercado, tornando-se referência para pesquisas futuras. Pode ser explicado ou gerar tema de pesquisas futuras (FREITAS, 2015).

### 3.4 PROCEDIMENTOS ÉTICOS

Os participantes da pesquisa assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), disposto no apêndice A desse trabalho, para atender a resolução 466/2012, consoante a condições éticas, com o apoio referencial da Universidade e do MPGN – Mestrado Profissional em Gestão e Negócios. Todas as etapas de coleta de dados do trabalho seja pesquisa qualitativa presente no apêndice B nesse trabalho, entrevista semiestruturadas presente no apêndice C, e questões expostas em grupo focal presente no apêndice E, foram validadas pelo Orientador designado pela Universidade Corporativa do banco em análise nesse estudo.

## 4 RESULTADOS

De acordo com o método de trabalho proposto, esse capítulo apresenta os resultados de cada etapa da pesquisa, seguindo os passos do DSR e a sequência para desenvolvimento do artefato (método de capacitação). O capítulo está dividido em 4 partes, sendo a primeira parte a conscientização e entendimento aprofundado do problema, a segunda parte será a etapa de sugestão, a terceira e quarta etapas são desenvolvimento do artefato e avaliação do método de capacitação pretendido, para a proposta de criação de um treinamento auxiliar de gestores de times em teletrabalho. As conclusões da realização de todas as etapas estão apontadas no capítulo posterior a esse.

### 4.1 CONSCIÊNCIA DO PROBLEMA

A presente pesquisa foi desenvolvida em um tradicional banco de varejo fortemente posicionado no estado do Rio Grande do Sul, conforme destacado na introdução. Esse banco possui aproximadamente 10 mil colaboradores. Em meio à pandemia de COVID 19, iniciada no Brasil em 2020, atendeu aos protocolos de distanciamento e orientações da Organização Mundial da Saúde (OMS), com fechamento de agências e atendimento realizado de maneira remota pelas equipes de trabalho. Atualmente, com a flexibilização dos protocolos e diminuição de casos de COVID 19 e internações em hospitais, não possui agências fechadas em função da pandemia de COVID 19, porém conta com colaboradores em teletrabalho.

Para atender ao objetivo geral do trabalho, que é propor um modelo de treinamento que visa capacitar as lideranças para a gestão no modelo de teletrabalho em um banco de varejo tradicional, foram utilizados três procedimentos para coleta de dados: análise de literatura bibliográfica e documental, pesquisa qualitativa com gestores do banco em análise nesse trabalho e entrevistas semiestruturadas com superintendentes e diretores do banco. Pradanov e Freitas (2013) entendem as entrevistas semiestruturadas como um recurso para seleção de informação de alguém, a respeito de assuntos ou problemas específicos. Seu caráter exploratório exige estruturação na entrevista. minyo

No sentido de preservar a identidade dos entrevistados, os profissionais do banco serão identificados pela função desempenhada e, quando houver representantes da mesma função, serão diferenciados com letras e números. Exemplo: superintendente 1 (E1), diretor 2 (D2), e assim por diante.

No intuito de coletar dados fundamentais à proposta de criação de um treinamento, para auxiliar gestores de times em teletrabalho, a transcrição foi realizada pelo acadêmico, com suporte da ferramenta da Microsoft Teams, que auxilia na coleta das frases das entrevistas com algumas distorções de palavras por se tratar de um *software*, mas corrigida pelo autor. A categorização da pesquisa é abordada no próximo subtítulo e ampara o resultado da primeira coleta de dados.

#### 4.1.1 Resultado da primeira coleta de dados

A pesquisa disparada aos gestores de equipes nas agências do banco analisado no presente trabalho é classificada em categorias, conforme o quadro 10: tipos de teletrabalho, percepção dos líderes, barreiras e vantagens do teletrabalho, adaptação e capacitação. Na sequência da análise, são abordadas as questões da pesquisa realizada com os gestores de equipes em teletrabalho, aderente às categorias citadas no quadro 10 e são ligadas às respostas das entrevistas realizadas com superintendentes e diretores, para cruzar dados e efetivar a assertividade da análise. Para cada resposta da pesquisa, há o complemento com as respostas dos entrevistados pelo autor desse trabalho. Abaixo, percebemos os percentuais das faixas etárias dos respondentes da pesquisa:

Quadro 12: Faixa etária dos respondentes da pesquisa:

Faixa etária	Quantidade de Participantes	% Participantes
Entre 18 e 24 anos	0	0,0%
Entre 25 e 34 anos	33	15,42%
Entre 35 e 44 anos	94	43,93%
Entre 45 e 54 anos	63	29,44%
Entre 55 anos ou mais	24	11,21%
Total	214	

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Conforme se observa no quadro acima, dos 214 respondentes, 94 possuem entre 35 e 44 anos e, com 43,93%, é a maior fração. Abaixo, verifica-se as respostas por função exercida no banco em análise nesse estudo.

Quadro 13: Função exercida no banco pelos respondentes da pesquisa:

Função exercida no Banco	Quantidade de Participantes	% Participantes
Gerente-Geral	60	28,04%
Gerente Adjunto	107	50,00%
Gerente Comercial	3	1,40%
Gerente de Mercado	14	6,54%
Supervisor	30	14,02%
Total	214	

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Ao que tange função exercida no banco em análise nesse estudo, no quadro acima, verifica-se que 50% exercem a função de gerente adjunto, e, 28,04%, são gerentes-gerais. Na sequência, obtém-se a informação sobre a escolaridade dos respondentes:

Quadro 14: Formação acadêmica dos respondentes da pesquisa:

Formação acadêmica	Quantidade de Participantes	% Participantes
Ensino Superior	57	26,76%
Pós-Graduação	132	61,97%
Mestrado	15	7,04%
Doutorado	0	0%
Outro (especifique)	9	4,23%
Total	214	

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Verifica-se que a maior parte dos respondentes da pesquisa realizada no banco, (61,97%), possui pós-graduação. Ao que tange tempo na função, 34,11% tem mais de 10 anos, 23,36% têm entre 6 e 10 anos e, 32,24% possui entre 2 e 5 anos na função de liderança indicada, conforme demonstrado no quadro que segue:

Quadro 15: Tempo em anos na função exercida pelo gestor:

Tempo de função exercida	Quantidade de Participantes	% Participantes
Até 1 ano	22	10,28%
Entre 2 e 5 anos	69	32,24%
Entre 6 e 10 anos	50	23,36%
Mais de 10 anos	73	34,11%
Total	214	

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Em síntese, percebe-se, ao analisar os dados, que a maioria dos respondentes tem 35 anos de idade ou mais, 78,04% dos respondentes exercem a função de gerente adjunto ou gerente-geral, mais de 60% (61,97%) são pós-graduados e, quase um terço da amostra dos respondentes (65,89%), tem até 10 anos exercendo a função atual.

#### 4.1.1.1 Tipos de teletrabalho e percepção dos líderes

Segundo coleta de dados realizado via pesquisa, 39,25% trabalharam nos modelos de trabalho presencial e teletrabalho e, 4,67% estiveram totalmente em teletrabalho, conforme verifica-se abaixo:

Quadro 16: Você trabalha ou trabalhou de maneira presencial, presencial e teletrabalho (híbrido) ou totalmente em teletrabalho?

Modelo de trabalho	Quantidade de Participantes	% Participantes
Presencial	120	56,07%

Presencial e teletrabalho (híbrido)	84	39,25%
Totalmente em teletrabalho	10	4,67%
Total	214	

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Na presente pesquisa, os gestores de times, nas agências do banco, são questionados como foi a transição para a liderança de equipes em teletrabalho, onde 55,4% responderam que não houve transição. O Diretor D1 complementa essa fase de entrância dos colaboradores em teletrabalho: *“Nós fomos obrigados a nos adaptar a uma situação, e não sei como é que foi, ou onde você trabalha, mas aqui na DG (direção geral), foi assim ‘a partir de amanhã todo mundo vai embora’. Dia 19 de março simplesmente abandonamos o banco aqui”*. A contextualização da diretora D3 vai no sentido de ter sido algo inesperado e mandatário: *“A pandemia nos empurrou para ele (teletrabalho) de uma forma abrupta, digamos assim, sem ter um bom planejamento, sem muitas vezes ter ferramentas disponíveis para isso, sem muitas vezes prepararmos a equipe para isso, sem termos ferramenta de acompanhamento”*.

Quadro 17: Na sua percepção como foi a transição para liderança de equipes em teletrabalho?

Transição para o teletrabalho	Quantidade de Participantes	% Participantes
Transação planejada	15	7,04%
Transação acelerada	80	37,56%
Não houve transição	118	55,40%
Total	213	

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Questionados sobre qual a principal mudança na maneira de liderar, frente ao modelo de teletrabalho, 58% entendem que a cultura organizacional é o que mais impacta. O superintendente de agências E1 entende que: *“Eu vejo como principal característica esse distanciamento”*. Na percepção do Superintendente de agências E2: *“Olhando rede de agências, nós ainda temos algumas dificuldades. A primeira, por exemplo, para os próprios gestores, talvez não estejam tão preparados para fazerem o acompanhamento dos funcionários, enquanto teletrabalho. Não só questão de produção, mas a própria orientação de como ele vai se portar no dia a dia, em relação à condução de determinados assuntos”*.

Ao que tange cultura organizacional, conforme denotado na pesquisa, o diretor D2 corrobora: *“É, acho que tem alguns elementos que são muito importantes e que, talvez, com a empolgação que surgiu com o trabalho remoto, tenham sido um pouco”*

*negligenciados, como a questão da própria cultura organizacional, do trabalho em equipe, da interação e da conexão interpessoal”.*

Essa percepção do diretor D2 em entrevista semiestruturada está alinhada com o maior percentual de respostas da pesquisa qualitativa dirigida aos gestores, pois 58% dos respondentes entendem que a cultura organizacional pode ser a principal mudança na maneira de liderar e é o que mais impacta. Endo (2022) afirma que: “os líderes atuam como controladores e executores da cultura organizacional”.

Quadro 18: Qual a principal mudança na maneira de liderar frente ao modelo de teletrabalho?

Principal mudança na maneira de liderar	Quantidade de Participantes	% Participantes
Condições de trabalho	63	29,58%
Cultura organizacional	125	58,69%
Mobilidade	14	6,57%
Outro (especifique)	11	5,16%
Total	213	

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Percebe-se, pelas respostas, que grande parte dos respondentes não teve transição para liderança de equipes em teletrabalho, ou foi de maneira acelerada. Na sequência, avaliaremos as vantagens e barreiras do teletrabalho.

#### 4.1.1.2 Vantagens e barreiras do teletrabalho

Na sequência das questões da pesquisa, surge a principal barreira enfrentada, onde 33,8% entendem o que é o gerenciamento de tarefas, e 23,94% apontam, como principal barreira, o gerenciamento de resultados. A diretora D3 afirma que: *“Não estar com a equipe aos olhos, sem ter ferramentas de acompanhamento, requer avanços, e isso é uma outra dificuldade”*. O diretor D2 complementa: *“É um desafio também você acompanhar como é que está o engajamento, como é que está o comprometimento, como é que está a produtividade. Então você é. Se tivéssemos ferramentas para essa medição, facilitaria”*.

Quadro 19: Em meio à pandemia, quando estava em teletrabalho e/ou sua equipe em teletrabalho, qual a principal barreira enfrentada?

Principal barreira enfrentada	Quantidade de Participantes	% Participantes
Tecnologia ( <i>hardware e software</i> )	45	21,13%
Comunicação insatisfatória	36	16,90%
Gerenciamento de tarefas	72	33,80%
Gerenciamento de resultados	51	23,94%
Outro (especifique)	9	4,23%
Total	213	



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Os gestores de equipes de agências do banco foram questionados, como se percebe, sobre o desafio de liderar equipes em teletrabalho, onde 43,66% não se sentem nem preparados, nem despreparados e, 23,94% pensam estar despreparados para liderar equipes nesse modelo de trabalho. A entrevista, para levantamento de dados, contou com 3 superintendentes de agências, 1 superintendente de recursos humanos, 1 superintendente da Universidade Corporativa do banco e 3 diretores. Por unanimidade, afirmaram que não receberam treinamento algum para o desafio de gerir equipes em teletrabalho, conforme afirma o superintendente E3: *“Bom, eu não recebi nenhuma provocação do banco nesse sentido. A gente está passando uma fase de transição. André, onde o banco está tentando fazer alguma coisa que encaixe, a gente está tentando encaixar naquilo que o banco coloca para a gente”*.

O superintendente E3 coloca em entrevista semiestruturada, que não recebeu provocação do banco no sentido de se preparar para liderar equipes em teletrabalho e, como se percebe na sequência, poucos respondentes da pesquisa qualitativa, direcionada aos gestores de equipes, sentem-se plenamente preparados para o desafio.

Quadro 20: Como você se percebe frente ao desafio de liderar equipes em teletrabalho?

Aptidão ao teletrabalho	Quantidade de Participantes	% Participantes
Plenamente preparado	9	4,23%
Preparado	54	25,35%
Nem preparado, nem despreparado	93	43,66%
Despreparado	51	23,94%
Totalmente despreparado	6	2,82%
Total	213	

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A percepção sobre comunicação entre as pessoas, no modelo de teletrabalho, foi questionada, e 30,66% dos gestores entendem não ser nem satisfatória, nem insatisfatória. Porém, 38,21% respondem ser insatisfatória. A diretora D3 aponta que: *“Muitas vezes, alguma dificuldade do próprio líder, que já exista num ambiente presencial, potencializa-se no teletrabalho. No teletrabalho, essa dificuldade é mais desafiadora ainda, porque não está aos olhos, estão, não se consegue ver com frequência o que o liderado está fazendo, para poder interagir”*.

A diretora D3 afirma que a dificuldade encontrada pelo líder no trabalho presencial, potencializa no teletrabalho. Uma pequena fração dos respondentes da pesquisa qualitativa

aos gestores de equipes em teletrabalho entende que a comunicação é plenamente satisfatória. Segundo Souza (2022, p. 30):

No entanto, a eficiência do trabalhador também pode ser afetada com o teletrabalho: o teletrabalho pode reduzir o número de interações pessoais, o que poderia, em certas circunstâncias, prejudicar a comunicação, os fluxos de conhecimento e a supervisão gerencial.

A comunicação é auferida e demonstrada na sequência no quadro 22 de que forma os gestores de equipes em teletrabalho percebem a comunicação entre as pessoas:

Quadro 21: Como você percebe a comunicação entre as pessoas no formato de teletrabalho?

Comunicação no teletrabalho	Quantidade de Participantes	% Participantes
Plenamente satisfatória	2	0,94%
Satisfatória	57	26,89%
Nem satisfatória tampouco insatisfatória	65	30,66%
Insatisfatória	81	38,21%
Totalmente insatisfatória	7	3,30%
Total	212	

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Após elencar os quadros desse subtítulo “vantagens e barreira do teletrabalho”, com a percepção dos gestores de equipes em teletrabalho, coletados em pesquisa, comparando-os às entrevistas, em semiestruturadas, realizadas com diretores e superintendentes, o autor aponta, no quadro a seguir, as barreiras e possibilidades do teletrabalho, na percepção dos superintendentes e diretores, para melhor visualizar os dados coletados. As entrevistas foram realizadas nos meses de setembro de 2022 e outubro de 2022.

A ferramenta utilizada para as entrevistas com os diretores e superintendentes foi a Microsoft Teams, plataforma essa que permite gravação e transcrição dos dados, sendo assertiva na etapa de coletar e interpretar os dados auferidos com os entrevistados. A partir das transcrições e estudo dos vídeos, o autor montou o quadro abaixo, para a melhor visualização dos dados coletados.

Quadro 22: Obstáculos e possibilidades na implantação do teletrabalho na visão dos superintendentes e diretores do banco:

Obstáculos	Possibilidades
A questão é mensurar esse resultado de você poder fazer o acompanhamento, para ver se realmente o trabalho está sendo executado.	Então, eu tenho uma percepção positiva, mas precisa ser acompanhado, precisa ser monitorado ao se passar as tarefas e avaliar o resultado. Mas a percepção, no geral, é boa.

<p>Olhando para a rede de agências, nós ainda temos algumas dificuldades. A primeira, por exemplo, para os próprios gestores, talvez não estejamos tão preparados para fazer o acompanhamento do funcionário, enquanto teletrabalho, não só na questão de produção, mas a própria orientação de como ele se portar, no dia a dia, na condução de determinados assuntos.</p>	<p>É, eu acho que é uma possibilidade, que já havia, com as ferramentas e tecnologias, e que foram desenvolvidas ao longo das últimas décadas. Ganhou força e experiência global com a pandemia.</p>
<p>Eu acho que ainda estamos longe de ser assertivos em canais alternativos de venda, acabamos sendo muito dependente das agências.</p>	<p>Eu vejo como uma possibilidade que se tornou mais presente, algo extremamente útil para muitas circunstâncias, mas não um caminho inevitável.</p>
<p>A questão da preparação, de como treinar equipes para vender fora do ambiente, agência, porque não é a mesma coisa.</p>	<p>Eu acho que o banco fez bem esse, movimento conseguiu é se adequar, se adaptar rapidamente para enfrentar esse momento da pandemia.</p>
<p>Sem dúvida, a falta de contato presencial acabou nos prejudicando.</p>	<p>Disciplina e organização é fundamental em qualquer circunstância, mas eu acho que ela ganha ainda mais relevância quando você está distância</p>
<p>Na minha percepção, teletrabalho não é bom, porque ele não transmite aquilo que tem que transmitir efetivamente, mas principalmente porque eu não vai deixar aquele legado institucional.</p>	<p>A gente precisa urgentemente é invocar nas pessoas, no aspecto comportamental, a motivação. Principalmente a automotivação.</p>
<p>Mas o maior desafio é como eu estou passando aqui também é na nossa aula virtual, né? É aquilo, como é que eu levo conhecimento se eu estou levando com qualidade, como é que as pessoas estão recebendo, se elas são, entendendo o que eu estou passando</p>	<p>A minha percepção e eu acho que isso é bem claro ele foi fundamental. Foi fundamental para que a gente conseguisse andar e fazer com que as coisas acontecessem. Nossa organização veio para ficar, né. Está sendo é implantado em várias organizações e isso tem acontecido e tem andado muito bem.</p>
<p>Então essa questão é primeiro a comunicação. E outra coisa que você assim, tem que trabalhar muito, né? É relacionamento, porque cara, como é que você traz as pessoas para o jogo, né?</p>	<p>O banco, tem um acordo coletivo de trabalho com a representação sindical, e daí esse acordo tem as principais condições desse regime de trabalho.</p>
<p>Distanciamento entre a visão dos colaboradores e a visão dos líderes. Eu vejo que há uma preocupação em manter o engajamento e o senso de pertencimento com o time a distância.</p>	<p>Tem um espaço onde nós estamos centralizando os assuntos de regras é o espaço RH conecta. Então nesse espaço tem a centralização dos assuntos e materiais. Temos assim o próprio acordo coletivo relativos ao teletrabalho.</p>
<p>Muitas vezes alguma dificuldade do próprio líder que ela já exista num ambiente presencial e, no meu entender, ela potencializa no teletrabalho. E você tem um pouquinho dificuldade de dar feedback, um pouquinho, dificuldade de corrigir, postura que a gente sabe que nem todos os líderes estão tão</p>	<p>É a capacidade de liderança. Ela tem que ser cada vez melhor desenvolvida. Tem muitas habilidades e atitudes dos líderes que vão ter que ser cada vez mais desenvolvidas e elas estão muito relacionadas a isso, a flexibilidade, a sensibilidade, a proximidade, o entendimento.</p>

desenvolvidos nesse aspecto.	
Ele foi um modelo, eu diria que talvez até um pouco conservador diante de outras empresas que eu acompanhei.	Eu acho que um outro conceito, que é o trabalho móvel, eu tenho entendimento que o trabalho móvel é uma realidade “sem volta” e é importante para o contexto empresarial,

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Conforme o quadro acima, que elucida a percepção de superintendentes e diretores do banco em análise nesse trabalho, verifica-se que há objeções ao modelo de teletrabalho, como por exemplo, mensurar resultados, acompanhamento de funcionários, preparação da equipe de vendas, qualidade na comunicação e engajamento da equipe. Ao passo que pontos de possibilidades e oportunidades são indicados pelos entrevistados e são eles: possibilidade (teletrabalho) inevitável, devido circunstâncias postas pela pandemia, possibilidade útil e inevitável, adequação imediata, comportamental, motivação, acordo coletivo de trabalho, desenvolvimento da capacidade de liderança e realidade “sem volta” (teletrabalho) ao contexto empresarial.

#### 4.1.1.3 Adaptação ao teletrabalho

Para entender a adaptação ao modelo de teletrabalho, os gestores foram questionados sobre o período em que permaneceram em teletrabalho, onde 30,05% ficaram nesse modelo até um mês, 12,21% permaneceram entre 1 e 6 meses e 11,27% por mais de 1 ano.

Quadro 23: Quanto tempo você permaneceu nesse modelo de trabalho?

Tempo no modelo de teletrabalho	Quantidade de Participantes	% Participantes
Não realizou teletrabalho	79	37,09%
Até um mês	64	30,05%
1 a 6 meses	26	12,21%
7 meses a 1 ano	20	9,39%
Mais de 1 ano	24	11,27%
Total	213	

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Uma ferramenta de gestão utilizada por gestores é o *feedback*, e a questão de como os gestores avaliam o processo de *feedback*, no formato de teletrabalho, mostra que 40,57% veem como insatisfatório. A diretora D3 discorre no tocante que: “*E você tem um pouquinho dificuldade de dar feedback, um pouquinho, dificuldade de corrigir, postura que a gente sabe que nem todos os líderes estão tão desenvolvidos nesse aspecto e no teletrabalho a tendência é ser maior*”.

Conforme aponta Neves (2022, p. 11):

Dado o caráter imperativo das comunicações humanas que são desenvolvidas no exercício de uma função gerencial, a utilização do feedback nas relações funcionais com subordinados apresenta relevância no processo da consecução dos objetivos organizacionais. Possibilita ainda proporcionar um senso de coesão e sinergia no grupo de profissionais que desempenham suas respectivas funções.

O feedback é de fundamental importância. A seguir, veremos a avaliação dos gestores que responderam à pesquisa qualitativa sobre como avaliam o processo de *feedback* no teletrabalho:

Quadro 24: Como você avalia o processo de feedback no formato de teletrabalho?

Feedback no formato de teletrabalho	Quantidade de Participantes	% Participantes
Plenamente satisfatório	3	1,42%
Satisfatório	39	18,40%
Nem satisfatório, tampouco insatisfatório	73	34,43%
Insatisfatório	86	40,57%
Totalmente insatisfatório	11	5,19%
Total	212	

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Questionados como medem o desempenho das equipes lideradas em teletrabalho, os gestores responderam que o acompanhamento individual é o principal fator, com 44,81% dos respondentes. Por outro lado, 19,34% entendem o comprometimento com prazos como ferramenta de medição. O superintendente E1 aponta que, quanto ao direcionamento e acompanhamento: *“Quanto ao direcionamento. Eu não vejo problema. A questão é mensurar esse resultado de você poder fazer o acompanhamento para ver se realmente o trabalho está sendo executado. Mediu resultado disso, até tem em função do número específico”*. E o superintendente E1 opina que: *“A pessoa que é comprometida no trabalho presencial, é comprometida também no teletrabalho e aquele que não é também tem dificuldade em se comprometer, até porque o ambiente fora onde teoricamente não tem ninguém acompanhando”*.

A partir das repostas dos gestores de times em teletrabalho e da resposta do superintendente E1, a entrevista semiestruturada observa se o teletrabalhador comprometido no trabalho presencial seguirá comprometido no teletrabalho. O acompanhamento individual é a maneira mais utilizada pelos gestores de equipes em teletrabalho, conforme quadro a seguir:

Quadro 25: Como você mede o desempenho da equipe liderada em teletrabalho?

Aferição do desempenho	Quantidade de Participantes	% Participantes
Controle de horas	0	0%
Interação com a equipe	36	16,98%
Acompanhamento individual	95	44,81%
Comprometimento com prazos	41	19,34%
Não mede o desempenho	33	15,57%
Outro (especifique)	7	3,30%
Total	212	

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Conforme extraído dos respondentes da pesquisa com gestores de equipes em teletrabalho no banco em análise nesse estudo, grande parte (40%) entende que o processo de *feedback* é insatisfatório. A seguir, verifica-se a capacitação dos gestores entrevistados ao modelo de teletrabalho.

#### 4.1.1.4 Capacitação para o modelo teletrabalho

A capacitação dos gestores entrevistados aponta que 63,98% não receberam treinamento formal, tampouco orientações de seus gestores. A entrevista para levantamento de recursos humanos, 1 superintendente da Universidade Corporativa do banco e 3 diretores. Por unanimidade, afirmaram que não receberam treinamento algum para o desafio de gerir equipes em teletrabalho, conforme discorre o superintendente E2, quando perguntado se recebeu treinamento: *“Não, nós nos adaptamos às condições que foram dadas, mas preparação direta não”*. Ainda sobre o questionamento apontado, se receberam ou não treinamento, a diretora D3 pondera: *“Eu não recebi é, e eu vou ficar sem condições de indicar (treinamentos) porque eu não fui atrás para conhecer, mas eu sei que tem no mercado e eu entendo que é importante”*.

Quadro 26: Você recebeu treinamento para utilizar o modelo de teletrabalho?

Treinamento para o modelo de teletrabalho	Quantidade de Participantes	% Participantes
Recebi treinamento formal da empresa e orientações dos meus gestores	7	3,32%
Recebi apenas treinamento formal da empresa	5	2,37%
Recebi apenas orientações de meus gestores	64	30,33%
Não recebi treinamento formal e orientações de meus gestores	135	63,98%
Total	211	

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A próxima questão da pesquisa com os gestores de equipes de agência do banco é: Você tem alguma sugestão de treinamento para a assertividade na gestão de equipes em teletrabalho e 64 gestores responderam. Os termos elencados foram: acompanhamento 8, comunicação 6, controles 6, planejamento 5, tecnologia e *softwares* 4, *softskills*, gestão 4, comprometimento 4, liderança 3, gestão do tempo x resultados apresentados 3, métricas para avaliar o teletrabalho 3, produtividade 2, inteligência emocional 2, cursos EAD 2, motivação, *cases* aplicados, desempenho, delegar atividades, gestão de conflitos, negociação, *feedback*, comportamento e autogerenciamento. O superintendente de agências E2 afirma que: *“tenho que saber exatamente o que eu vou tirar do meu liderado que está em teletrabalho”*. O Superintendente de agências E1 complementa: *“precisa ser acompanhado (teletrabalho), precisa ser monitorado e se passar as tarefas e avaliar o resultado”*.

Logo, é sensível o fato de que os gestores entendem que alguns itens são imprescindíveis na sugestão de cada gestor e verifica se no gráfico a seguir:

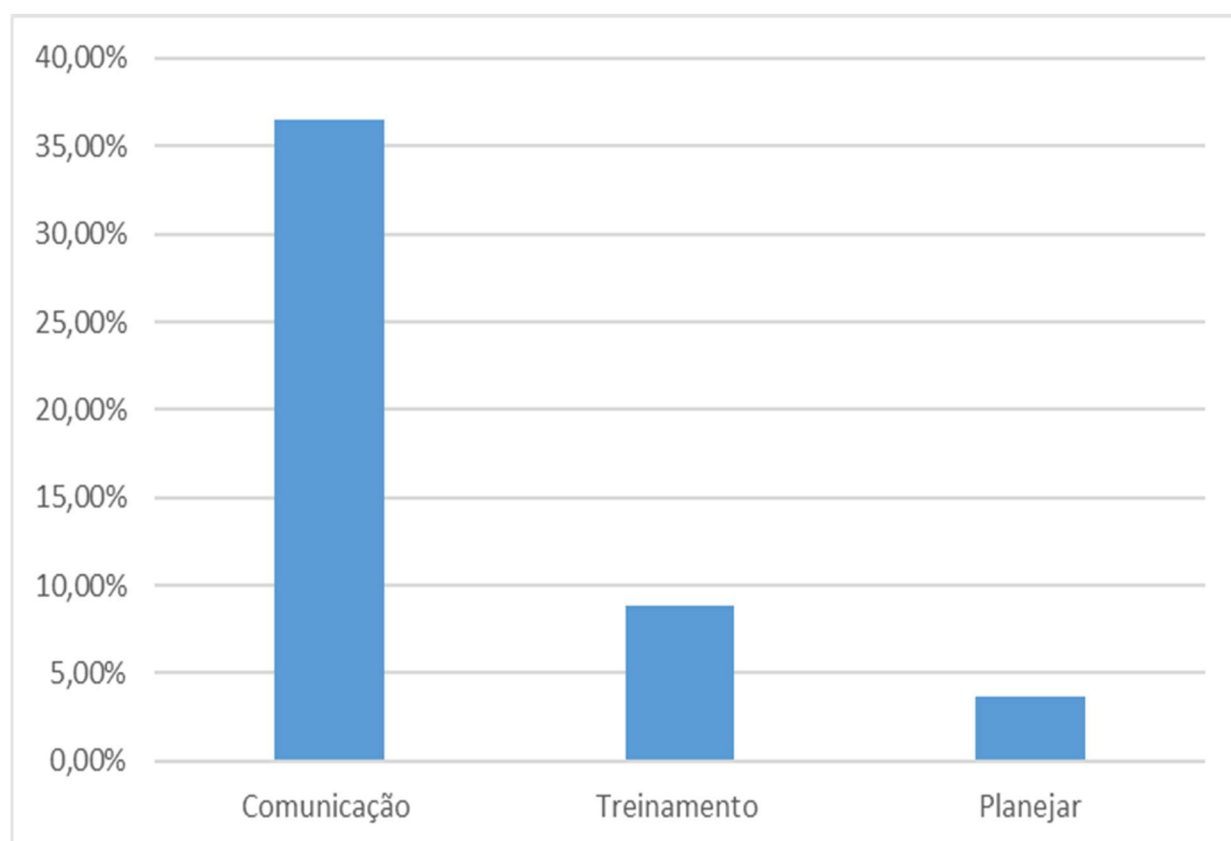
Gráfico 1: Você tem alguma sugestão de treinamento para ter assertividade na gestão de equipes em teletrabalho?



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Para finalizar, as questões elaboradas para os gestores de equipes de agência do banco, questiona-se qual elementos ou comportamentos do gestor são mais importantes e devem ser treinados, para melhorar a gestão de equipes em teletrabalho, onde 74 gestores responderam e a palavra comunicação aparece em 36,49% das respostas. Na sequência, aparecem as palavras treinamento com 8,88% e planejar, com 3,70%.

Gráfico 2: Quais elementos ou comportamentos do gestor são mais importantes e devem ser treinados para melhorar sua gestão de equipes em teletrabalho?



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

O Superintendente da Universidade Corporativa R1 aponta que: *“Então essa questão é primeiro a comunicação. E outra coisa que você assim, tem que trabalhar muito é relacionamento, porque, como é que você traz as pessoas para o jogo? A diretora D3 sugere que: “Nada diferente do que seria no ambiente presencial. Bom trabalho de equipe. E para conduzir equipe, dando um bom feedback”.*

Questionada sobre os elementos e comportamentos mais importantes, a superintendente de recursos humanos R2 indica: *“Tem muitas habilidades e atitudes dos líderes que vão ter que ser cada vez mais desenvolvidas e elas estão muito relacionadas a isso, a flexibilidade, a sensibilidade, a proximidade, o entendimento”.* Previsto pela resposta



do superintendente de agências E3: *“A gente precisa urgentemente é invocar nas pessoas, no aspecto comportamental, a motivação. Principalmente a automotivação”*. O diretor D2 ilustra: *“Disciplina e organização é fundamental em qualquer circunstância, mas eu acho que ela ganha ainda mais relevância quando você está distância”*. Na sequência, o autor aborda as Implicações e análise conectiva aos objetivos.

#### 4.1.1.5 Implicações e análise conectiva aos objetivos

Na busca em atender o objetivo geral do trabalho, propor um modelo de treinamento que visa capacitar as lideranças para a gestão no modelo de teletrabalho em um banco de varejo tradicional, aponta-se os objetivos específicos, e o primeiro deles é verificar a percepção dos líderes intermediários, frente ao formato de tele trabalho em um banco de varejo tradicional. Uma grande parte dos gestores que responderam à pesquisa geriram ou ainda lideram equipes em teletrabalho. Para a maioria dos entrevistados, não houve transição, o que pode acarretar um despreparo para exercer a gestão de equipes coerentes e alinhadas às necessidades da empresa. Grande parte dos líderes entende que a cultura organizacional impacta na maneira de liderar.

Outro objetivo específico apontado na introdução desse trabalho, é compreender os aspectos relevantes e barreiras do modelo de teletrabalho em um banco de varejo tradicional. Mais de 60% dos entrevistados vivenciaram o modelo de teletrabalho. O processo de *feedback* foi avaliado como insatisfatório a uma grande fração dos respondentes da pesquisa. Isso foi apontado por alguns entrevistados da alta gestão do banco, sendo este o objeto de análise desse trabalho. O acompanhamento individual é apontado como sendo a ferramenta mais indicada para medir desempenho das equipes lideradas em teletrabalho, conforme avaliações dos respondentes da pesquisa. Consoante, alguns entrevistados da diretoria e superintendência entendem ser essa uma solução, para uma correta mensuração de objetivos propostos.

O terceiro objetivo específico trata de compreender como se dá a adaptação dos líderes ao novo cenário do formato de teletrabalho em um banco de varejo tradicional, e a principal barreira, auferida em pesquisa enviada aos líderes intermediários do banco em questão, é apontada como sendo o gerenciamento de tarefas e o gerenciamento de resultados. Uma grande fração dos pesquisados entende que não está preparada para liderar equipes em teletrabalho. A comunicação é considerada insatisfatória, aponta a maioria dos líderes intermediários que responderam ao questionário. Alguns entrevistados

da diretoria e superintendências ponderaram a comunicação como um fator que deve ser desenvolvido, pela complexidade em diminuir o impacto do distanciamento físico entre gestores e equipes em teletrabalho.

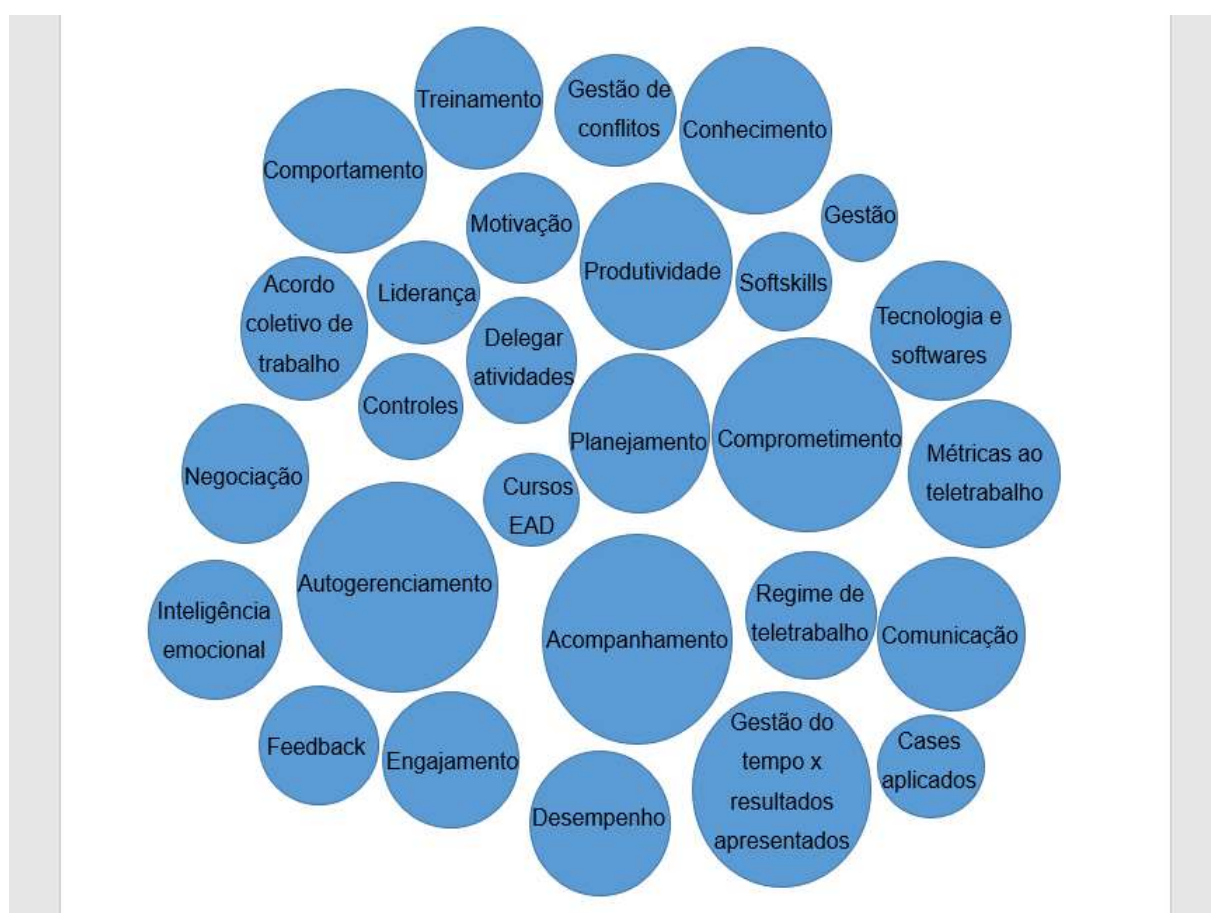
O quarto objetivo específico do trabalho é analisar a percepção dos diretores e superintendentes ao formato de teletrabalho em um banco tradicional de varejo, e, conforme apontado nos parágrafos anteriores, os entrevistados entendem o grau de urgência com que tiveram de aderir ao modelo de teletrabalho e sua necessidade. Todos os entrevistados não receberam treinamento para o modelo de teletrabalho. Os diretores e superintendentes se posicionaram alguns a favor ao modelo de teletrabalho e, outros, contra esse modelo, porém todos entendem a necessidade de adesão ao modelo de teletrabalho. Todos indicaram pontos a ser treinados nos gestores de equipes, para ter assertividade na liderança, e os principais fatores apontados são comunicação, mensuração de resultados e organização.

Por fim, o objetivo geral do trabalho é o de propor um modelo de treinamento que visa capacitar as lideranças para a gestão no modelo de teletrabalho em um banco de varejo tradicional. Mais de 60% dos gestores que responderam à pesquisa indicaram que não receberam treinamento formal do banco, unidade de análise nesse trabalho, tampouco orientações de seus gestores. Todos os diretores e superintendentes foram unânimes em relatar na entrevista que não receberam treinamento para gestão de equipes em teletrabalho. O que pode ser facilmente entendido, devido ao rápido e abrupto contexto de pandemia, que surpreendeu não somente ao banco analisado, mas o mundo inteiro.

Na sequência das questões da pesquisa, surge a pergunta de livre resposta, solicitando ao respondente uma sugestão de treinamento, para ter assertividade na gestão de equipes em teletrabalho. Os itens mais respondidos foram: acompanhamento, comunicação, controles, planejamento, tecnologia, *softwares*, *softskills*, gestão, comprometimento, liderança. Kyrillos e Sardenberg (2019), apontam as cinco habilidades mais valorizadas entre líderes e liderados, e a comunicação é a mais citada. As outras quatro, eram relacionadas à comunicação, que são: solução de problemas, atenção a detalhes, conhecimento de tecnologias e flexibilidade. A segunda questão de livre resposta e última da pesquisa, pergunta qual os elementos e comportamentos do gestor são mais importantes e devem ser treinados, para melhorar a gestão em teletrabalho. Mais de um terço dos respondentes indicam a comunicação como sendo o fator a ser treinado pelos gestores de equipes em teletrabalho.

Ao finalizar a pesquisa com gestores de equipes em teletrabalho e interpretar as entrevistas com diretores e superintendentes, baseados nos dados coletados, fica evidente que o treinamento oferecido aos colaboradores do banco foi pouco ou nulo, visto ser um cenário novo para o mundo todo, sem que houvesse tempo hábil para realizar essa etapa de treinamento aos seus funcionários. Na figura abaixo, o autor evidencia os itens mais presentes coletados da pesquisa com gestores, elementos mais respondidos nas questões abertas e que podem compor o artefato nas fases futuras:

Figura 5: Elementos presentes nas entrevistas com Diretores e Superintendentes e pesquisa com gestores do Banco



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A figura 5, acima, evidencia os elementos que surgiram nas respostas da pesquisa com os gestores de equipes do banco, e que, também, foram elencadas nas entrevistas com os superintendentes e diretores do banco em análise nesse trabalho. São itens fundamentais para o perfeito entendimento e conscientização do problema, pois foram abordados pelos personagens participantes da gestão do banco, em meio à pandemia. São eles: acompanhamento, comunicação, controles, planejamento, tecnologia e *softwares*, *softskills*, gestão, comprometimento, liderança, gestão do tempo x resultados

apresentados, métricas ao teletrabalho, produtividade, inteligência emocional, cursos EAD que, segundo Pacheco (2021), a educação *online* revolucionou o ensino, em especial, por meio de plataformas específicas, motivação, *cases* aplicados, desempenho, delegar atividades, gestão de conflitos.

Conforme Magalhães (2022), conflito é a disputa por finalidades opostas entre forças contrárias, negociação, *feedback* que, segundo Oliveira (2022), o indivíduo necessita de *feedback* para medir seu progresso em relação aos objetivos, comportamento, treinamento. Segundo Miri (2022), as empresas que utilizam treinamentos constantes proporcionam melhorias para os colaboradores, autogerenciamento O acordo coletivo de teletrabalho, que foi celebrado com o sindicato dos bancários em 9 de fevereiro de 2023, onde prevê a possibilidade de teletrabalho em tempo integral e mapeamento das funções que podem ser realizadas em teletrabalho, tem previsão de publicação do regramento até 30 de abril de 2023, trazendo engajamento e conhecimento ao regime de teletrabalho.

Os dados coletados na fase de conscientização do problema, via pesquisa qualitativa presente no apêndice B nesse trabalho, com gestores de equipes em teletrabalho e entrevistas semiestruturadas, presente no apêndice C, com superintendentes e diretores do banco em análise nesse trabalho, servem de base para a etapa seguinte: a fase de sugestão. Após a etapa de sugestão, o autor trabalhou no desenvolvimento do artefato, resultado do *Design Science Research*, o qual surgiu na sequência do estudo.

## 4.2 SUGESTÃO

Após a conscientização do problema no primeiro passo do DSR, surge a necessidade de iniciar a etapa de sugestão do *Design Science Research*. Segundo Manson (2006), são as atividades que permitem desenvolver alternativas à criação do artefato para a solução de um problema.

O banco em análise possui uma sede física, utilizada há décadas para treinamentos presenciais, localizada no Bairro Ponta Grossa em Porto Alegre, estado do Rio Grande do Sul no Brasil. A fração de terras corresponde a 178.051,16 m<sup>2</sup> e benfeitorias com 7.675,21 m<sup>2</sup>. Com o advento da pandemia de COVID 19 amplamente explorada na introdução e referencial teórico desse trabalho, seguindo orientações dos órgãos sanitários, em especial a OMS, a fim de manter o distanciamento social e diminuir o contágio por COVID 19, os treinamentos presenciais foram substancialmente substituídos por modelos à distância.

A plataforma utilizada para videoconferência corporativa é o Cisco Webex Meetings, pois é uma plataforma para reuniões por áudio e vídeo em alta definição, com programa intuitivo e de simples utilização. Um ponto forte é não necessitar de download do programa para ingressar em uma reunião. Pode-se acessar por um link enviado pelo anfitrião, via e-mail, e acessar no navegador de internet. O equipamento para acesso pode ser *desktop*, *notebook* ou *smartphone*. O Cisco Webex Meetings permite criar reuniões instantâneas, agendadas, gravá-las e compartilhar telas e arquivos entre os participantes.

Ao analisar os dados coletados na fase de conscientização do problema, via pesquisa qualitativa, presente no apêndice B nesse trabalho, com gestores de equipes em teletrabalho e entrevistas semiestruturadas, presente no apêndice C, com superintendentes e diretores do banco em análise nesse trabalho, o autor percebeu a necessidade de ir a campo novamente, para coletar dados para a fase de sugestão do Design Science Research. As questões foram elaboradas pelo autor, validadas pelo orientador da Universidade e ratificadas pelo orientador do autor, integrante da Universidade Corporativa do banco em análise nesse trabalho. Abaixo, seguem as entrevistas em profundidade realizadas com membros da Universidade Corporativa do banco:

Quadro 27: Entrevista com especialistas do banco.

	Instrutor/Gestor	Analista 1	Analista 2	Gerente Executivo
Qual o ambiente que seria ideal para esse treinamento? On-line? Gravado? Presencial? Híbrido? Plataforma EAD? Outros?	Depende do conteúdo programático. Sempre sou favorável ao ambiente híbrido	Creio que o formato presencial em cada Sureg (Superintendência Regional) é o ideal, pois proporciona também as trocas e interações.	On-line e Gravado	Considero o modelo híbrido como ideal para capacitar e desenvolver os colaboradores (gestores), por se tratar de uma modalidade que mistura métodos pedagógicos de ensino a distância com os do presencial
Quanto tempo de treinamento deve ter? Quantos e quais os módulos deve ter o treinamento proposto?	O menos importante, sendo mais relevante a disposição de conteúdo.	Semestral, com tópicos como: Gerenciar equipes e perfis de pessoas, colocando as pessoas certas na execução de tarefas adequadas ao seu perfil. Organização e conhecimento das metas propostas	Até 2 horas para cada tema levantado na pesquisa.	O cronograma de treinamento poderia ter 120 horas, distribuídas em encontros quinzenais e em encontros formais, para direcionamentos das ações a serem desenvolvidas na Empresa, no ambiente de trabalho de cada gestor, nesse período,

		<p>Planejamento do como chegar ao resultado esperado</p> <p>Organização das execuções diárias para alcançar os objetivos</p> <p>Trabalhando em equipe para gerir juntos o atingimento das metas</p> <p>Organização de reuniões produtivas semanais (segundas planejar – sextas observar os resultados colhidos juntos).</p>		<p>com realização de fóruns, partindo-se do levantamento de problemas percebidos, caminhando para entendimento por meio de erros, experimentos e boas práticas realizadas para reflexão do aprendizado adquirido e buscando efetivar ações para a obtenção dos resultados esperados.</p>
<p>Quais os conteúdos são imprescindíveis no treinamento?</p>	<p>Conhecendo a equipe e fortalecendo vínculos;</p> <p>Planejar, delegar tarefas;</p> <p>Ferramentas de conectividade;</p> <p>Gestão do Tempo;</p> <p>Comunicação Assertiva;</p> <p>Gestão/avaliação de Resultados;</p> <p>Feedback.</p>	<p>Regimentos do semestre e gerenciar pessoas de forma assertiva.</p>	<p>Conceitos de comunicação, ferramentas e aplicativos, <i>feedback</i>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação Assertiva;</li> <li>• Delegação de tarefas;</li> <li>• Mudança de <i>Mindset</i>;</li> <li>• Gestão ágil;</li> <li>• Gestão de Inovação e Tecnologias;</li> <li>• <i>Feedback</i> construtivo;</li> <li>• Planejamento e Organização;</li> <li>• Como construir relacionamentos de confiança;</li> <li>• Como gerenciar equipes à distância.</li> </ul>
<p>Qual o principal público alvo do treinamento proposto?</p>	<p>Gestores de equipes.</p> <p>Os gestores também conheçam os meandros da gestão de equipes à distância. Um treinamento gravado ou em uma Plataforma</p>	<p>Todos os gestores. Atingir resultados é pertinente a todos.</p>	<p>Gerentes que possuem equipes em teletrabalho, parcial ou integral.</p>	<p>Gerentes Gerais;</p> <p>Gerentes Adjuntos;</p> <p>Gerentes de Mercado;</p> <p>Gerentes de Agronegócios,</p> <p>Gerentes Executivos ... enfim, todos os gestores que têm sob sua responsabilidade uma equipe.</p>

	EAD seja interessante.			
Quem serão os instrutores do treinamento proposto?	Instrutores internos, gestores que sejam reconhecidos por fazer uma boa condução das equipes no momento de crise, como na pandemia.	Alguns Superintendente que tenha bons resultados no gerenciamento de equipes.	Sugiro pesquisa mercadológica e contratação externa.	Em parte, gestores do banco com conhecimento e formação em gestão humana e organizacional, em liderança e gestão de equipes, especialistas em coaching e mentoria, etc. e profissional contratado para trabalhar tema relacionado a liderança e gestão de equipes
Como seria um bom fechamento para o treinamento proposto, na sua percepção?	Ver a próxima resposta	Quantificar os resultados de cada equipe no final do semestre, após os treinamentos.	A combinar com o fornecedor contratado.	Um workshop com apresentações das melhores práticas dos gestores com relação a gestão de suas equipes
Teríamos avaliação ao final do treinamento?	Acredito que não seria necessário. Talvez seria mais útil ter um programa de mentoria ao final do curso, a fim de aproximar da realidade de cada departamento/segmento.	Sim, importantíssimo.	Sim. Avaliação de reação e aprendizado.	Penso que uma autoavaliação e o próprio workshop já validaria o aprendizado.
Que outros itens você imagina que colaborariam com a criação do treinamento proposto?	Ouvir as equipes, sobre como se sentiram, suas principais dificuldades, seja frente à gestão, tarefas, conciliação com o ambiente doméstico, etc. Também imagino que seja importante conscientizar os gestores de que se faz necessária a criação de momentos de convivência, seja		Eu identificaria algumas premissas junto à alta administração e contrataria um treinamento externo.	Desenvolvimento de competências: de gestão, sociais, técnicas, de liderança, interpessoal e de aprendizagem. Trabalhar algumas ferramentas: Construir o mapa mental de cada gestor: Eu pessoa X Eu gestor; O que preciso parar de fazer X O que eu preciso começar a fazer; Quadrante Empresa: O que é? O que não é? O que faz? O que não faz?; Mundo VUCA

	como atividade online, seja um encontro presencial, a fim de dar unidade às equipes, gerando ambientes favoráveis ao desempenho das atividades e produtividade.			(volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade); Design Thinking; Business Model You.
--	---	--	--	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Após a fase 1 de entendimento e conscientização do problema, onde verificou-se um vasto campo de dados coletados pelo autor, no que tange pesquisa qualitativa, presente no apêndice B nesse trabalho, com gestores do banco e entrevistas semiestruturadas, presente no apêndice C, com superintendentes e diretores, a fase 2 é a etapa de sugestão. O autor entende que, para que os elementos coletados na fase 1 sejam utilizados de forma assertiva e estruturada no banco, seria necessário realizar entrevistas em profundidade (questões foram validadas pelo orientador do autor do trabalho) com especialistas da Universidade Corporativa do banco, para coletar dados e fundamentar sugestões ao método de capacitação, objeto do DSR nesse trabalho.

Essas entrevistas em profundidade foram realizadas em fevereiro de 2023 e março de 2023, de maneira formal e individual com cada integrante. O autor apresentou os dados coletados na pesquisa qualitativa presente no apêndice B nesse trabalho, com gestores de equipes do banco e os dados abarcados em entrevistas com superintendentes e diretores presente no apêndice C, do banco em análise nesse trabalho. O autor realizou a entrevista em profundidade com um gestor de agência, que é, também, instrutor voluntário da Universidade Corporativa do banco, 2 analistas e o Gerente Executivo da Universidade Corporativa do banco estudado, para levantar sugestões nessa etapa do DSR. Segue, abaixo, a designação de instrutor/gestor 1, analista 1, analista 2 e gerente-executivo, para nominar os entrevistados:

Conforme dados obtidos das entrevistas em profundidade verificado no quadro anterior, número 27, instrutor/gestor 1 avalia que o ambiente do treinamento depende do conteúdo programático e destaca: “*sou favorável ao ambiente híbrido*”. O analista 1 considera que o formato para o treinamento proposto é o modelo presencial, nas sedes das superintendências regionais. O analista 2 entende que o modelo de treinamento *on-line* e gravado é a melhor opção, ao passo que o gerente-executivo afirma na entrevista que “*Considero o modelo híbrido (treinamento presencial e on-line) como ideal para capacitar e*



*desenvolver os colaboradores (gestores), por se tratar de uma modalidade que mistura métodos pedagógicos de ensino a distância com os do presencial”*

A segunda questão da entrevista em profundidade, com membros da Universidade Corporativa, responsável pela área de treinamento do banco, diz respeito ao tempo e módulos de estudo para o treinamento proposto, onde instrutor/gestor 1 afirma que o tempo é o menos importante, sendo que o mais relevante é a disposição dos conteúdos. Já o analista 1 afirma que o treinamento pode ser semestral, com tópicos de gestão de equipes, organização e metas, planejamento, organização das tarefas diárias, trabalho em equipe, organização de reuniões produtivas. O analista 2 entende que 2 horas para cada tema elencado, na pesquisa qualitativa com gestores do banco (gráfico 1), é o suficiente. O gerente executivo corrobora com a seguinte sugestão: *“O cronograma de treinamento poderia ter 120 horas, distribuídas em encontros quinzenais e em encontros formais, para direcionamentos das ações a serem desenvolvidas na Empresa, no ambiente de trabalho de cada gestor, nesse período, com realização de fóruns, partindo-se do levantamento de problemas percebidos, caminhando para entendimento por meio de erros, experimentos e boas práticas realizadas para reflexão do aprendizado adquirido e buscando efetivar ações para a obtenção dos resultados esperados”*.

A questão seguinte aborda quais conteúdos são imprescindíveis no treinamento proposto. O instrutor/gestor 1 pontua alguns temas que seguem: conhecendo a equipe e fortalecendo vínculos, planejar e delegar tarefas, ferramentas de conectividade, gestão do tempo, comunicação assertiva, gestão/avaliação de resultados e *feedback*. O analista 1 sugere o tema regramento do semestre e como gerenciar pessoas de forma assertiva.

O analista 2 indica que deve conter conceitos de comunicação, ferramentas e aplicativos e o tema *feedback*. Colaborando no mesmo sentido dos demais, o gerente-executivo recorta os temas que entende ser importantes no treinamento proposto, sendo eles: comunicação assertiva; delegação de tarefas, mudança de *mindset*; gestão ágil, gestão de inovação e tecnologias, *feedbacks construtivos*, planejamento e organização, como construir relacionamentos de confiança e como gerenciar equipes à distância. Referente ao público-alvo a que o treinamento proposto se destina, foram unânimes em afirmar que seriam gestores de equipes do banco em análise nesse estudo.

A questão seguinte da entrevista em profundidade, destinada a instrutor/gestor, analistas e gerente-executivo da Universidade Corporativa do banco, aborda quem será o instrutor do treinamento proposto. O instrutor/gestor 1 opina ser os instrutores internos do banco, gestores que sejam reconhecidos por fazer uma boa condução das equipes, no

momento de crise, como os indicados a ministrar o treinamento, ressaltando Duarte (2022), afirma que ser um modelo de profissional não é exatamente fazer tudo o que esperam de você. O analista 1 indica ser algum dos superintendentes com bons resultados no gerenciamento de equipes. O analista 2 sugere contratação externa, após pesquisa mercadológica, e o gerente-executivo expõe: *“Em parte, gestores do banco com conhecimento e formação em gestão humana e organizacional, em liderança e gestão de equipes, especialistas em coaching e mentoria, etc. e profissional contratado para trabalhar tema relacionado a liderança e gestão de equipes”*.

Na sequência, os membros da Universidade Corporativa do banco foram questionados sobre como seria um bom fechamento (encerramento) do treinamento proposto. O instrutor/gestor não respondeu e solicitou ver a próxima resposta da questão seguinte. O analista 1 entende que pode se quantificar os resultados dos gestores treinados ao final do semestre. O analista 2 sugere combinar com o fornecedor contratado, para ministrar o treinamento proposto, e o gerente-executivo auferiu um *workshop*, com apresentações das melhores práticas dos gestores para com suas equipes de trabalho, pois, segundo Reis (2021), realizar um bom trabalho em equipe, eficaz e eficiente, não se trata de uma tarefa simples.

A questão posterior trata do tema da avaliação do treinamento. A percepção do instrutor/gestor é de que não há necessidade de avaliação e *“seria mais útil ter um programa de mentoria ao final do curso, a fim de aproximar da realidade de cada departamento/segmento”*. Os analistas 1 e 2 e o gerente-executivo 1 são unânimes em apontar que a avaliação, ao final do treinamento proposto, é válida e importante. Conforme Oliveira (2019), a avaliação da aprendizagem é a comparação entre resultado desejado e obtido, após treinamento, no intuito de reforçar e corrigir o avaliado nas suas atividades.

A pergunta final diz respeito a que outros itens: O respondente gostaria de colaborar na criação do treinamento proposto? O instrutor/gestor 1 afirma: *“Ouvir as equipes, sobre como se sentiram, suas principais dificuldades, seja frente a gestão, tarefas, conciliação com o ambiente doméstico. Também imagino que seja importante conscientizar os gestores de que se faz necessária a criação de momentos de convivência, seja como atividade online, seja um encontro presencial, a fim de dar unidade às equipes, gerando ambientes favoráveis ao desempenho das atividades e produtividade”*. O analista 1 entende que não há outros fatores, além dos já indicados nas questões anteriores. O analista 2 pontua que pode ser colocado algumas premissas junto a alta administração do banco em análise nesse trabalho, reforçando que contrataria um treinamento externo. O gerente-executivo

pontua mais alguns itens que seguem: “*Desenvolvimento de competências: de gestão, sociais, técnicas, de liderança, interpessoal e de aprendizagem. Trabalhar algumas ferramentas: Construir o mapa mental de cada gestor: Eu pessoa X Eu gestor; O que preciso parar de fazer X O que eu preciso começar a fazer; Quadrante Empresa: O que é? O que não é? O que faz? O que não faz?; Mundo VUCA (volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade), Design Thinking; Business Model You*”. Conforme Campos (2020), o mapa mental é uma maneira eficiente de manter o raciocínio invariavelmente em movimento.

Conforme verificado no quadro 27 e nos parágrafos que o sucedem, há dados obtidos nas entrevistas em profundidade com o instrutor/gestor, analistas e gerente-executivo da Universidade Corporativa do banco em análise nesse trabalho. Dados que são fundamentais para perceber a etapa de sugestão do *Design Science Research* do trabalho. Na sequência, o autor descreve a etapa de desenvolvimento do artefato para atender a etapa seguinte do DSR.

A etapa 1 de entendimento e conscientização do problema trouxe dados coletados com gestores de agências do banco objeto do estudo, e elementos pinçados das entrevistas com superintendentes e diretores do Banco, que se encontram novamente apontados nas entrevistas em profundidade com instrutor/gestor 1, analista 1 e 2 e gerente-executivo do banco, na etapa 2 de sugestão. Itens apontados na fase 1, como acompanhamento, comunicação, controles, planejamento, tecnologia e *softwares*, *softskills* que, segundo Serpa (2022), são capacidades ligadas ao comportamento do ser humano, gestão, comprometimento, liderança, gestão do tempo x resultados apresentados, produtividade, inteligência emocional. Segundo Goleman (2012), a capacidade de olhar para o trabalho em equipe evidencia a inteligência emocional coletiva, motivação, *cases* aplicados, desempenho, delegar atividades, gestão de conflitos, negociação, *feedback*, comportamento, treinamento, autogerenciamento, acordo coletivo de tele trabalho, engajamento, que, segundo Silva Junior (2020), é crucial avaliar e entender o engajamento do indivíduo e seu conhecimento. Outros dados para compor uma proposta de treinamento para gestores de equipes em teletrabalho de um banco tradicional de varejo, coletados nas entrevistas em profundidade com especialistas da Universidade Corporativa do banco são:

- Organização;
- Conhecimento das metas;
- Trabalho em equipe;
- Conhecer e fortalecer vínculos;

- Organização de reuniões produtivas;
- Mudança de *mindset*;
- Gestão ágil;
- Inovação e tecnologia;
- Ferramentas de conectividade;
- Relacionamento de confiança; conhecer e fortalecer vínculos;
- Gestão à distância;
- Gestão do tempo;
- Desenvolvimento de competências: de gestão, sociais, técnicas de liderança, interpessoais e de aprendizagem;
- Construir o mapa mental de cada gestor: Eu pessoa X Eu gestor;
- O que preciso parar de fazer X O que eu preciso começar a fazer;
- Quadrante Empresa: O que é? O que não é? O que faz? O que não faz?;
- Mundo VUCA (volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade);
- *Design Thinking*;
- *Business Model You*.

Os itens da fase 2, acima apontados em entrevistas em profundidade com instrutor/gestor, analistas, gerente-executivo e especialistas da Universidade Corporativa do Banco, em muito se parecem com elementos apontados na fase 1, fase de entendimento e conscientização do problema, evidenciando a necessidade de propor um modelo de treinamento que visa capacitar as lideranças para a gestão no modelo de teletrabalho em um banco de varejo tradicional, objetivo geral desse trabalho. Entre os principais, estão a comunicação, que pode ser entendida como transmissão ou troca de informação, segundo Espanha (2021), e o acompanhamento que, segundo Sandes (2019), o acompanhamento de resultados e indicadores é a base para a tomada de decisões, pois esses são amplamente verificados nos dados da pesquisa qualitativa e entrevistas com gestores de equipes do banco.

Na próxima etapa, o autor avançou para a fase de desenvolvimento do artefato e os dados coletados na fase 1 de entendimento e conscientização do problema. Por meio de pesquisa qualitativa e entrevista com gestores e analistas do banco. O objetivo é avançar no desenvolvimento do artefato. Posteriormente, o artefato será validado em grupo focal, mediado pelo autor. Serão utilizadas questões validadas pelo orientador do autor do

trabalho e ratificado pelo orientador da Universidade Corporativa do banco em análise nesse estudo.

#### 4.3 DESENVOLVIMENTO DO ARTEFATO

Conforme mencionado no subtítulo anterior (sugestão), a coleta de dados para a etapa de sugestão e desenvolvimento do artefato realizou entrevistas em profundidade com instrutor/gestor, analistas e gerente-executivo, especialistas da Universidade Corporativa do banco. Na pesquisa qualitativa a entrevista em profundidade se consolida por meio de perguntas abertas, e o respondente manifesta suas percepções subjacentes sobre um determinado tópico, segundo Aaker (2003), Jolley; Mitchell (2009) e Mattar (2005). A entrevista destina-se a entender como algo ocorre e porque determinado tema acontece, e pode determinar a frequência de certas ocorrências (GIL, 2010).

Dentre as principais vantagens de realizar entrevistas em profundidade, inclui-se o fomento à livre expressão do posicionamento individual, maior taxa de respostas, pois os entrevistadores podem realizar acompanhamento junto ao entrevistado. Ainda podemos citar o amplo alcance a entrevistados, esclarecimentos imediatos às dúvidas levantadas pelos entrevistados e maior quantidade de dados por pessoa, se comparada à realização de outro instrumento de coleta de dados, (JOLLEY e MITCHELL, 2009; ROESCH, 2005; SAURIN e RIBEIRO, 2000).

Abaixo, temos o quadro 28, onde se vê os elementos base para a versão 1 do artefato:

Quadro 28: Elementos base para a versão 1 do artefato

Fase 1 - Conscientização do problema	Fase 2 - Sugestão
Dados coletados a partir de pesquisa qualitativa com gestores de equipes do banco e entrevistas semiestruturadas com superintendentes e diretores do Banco	Dados de entrevistas em profundidade com instrutor/gestor, analistas e gerente-executivo, especialistas da Universidade Corporativa do Banco
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhamento;</li> <li>• Comunicação;</li> <li>• Controles;</li> <li>• Planejamento;</li> <li>• Tecnologia e <i>softwares</i>;</li> <li>• <i>Softskills</i>;</li> <li>• Gestão;</li> </ul>	<p>Ambiente de treinamento: on-line, presencial e híbrido</p> <p>Tempo de treinamento e módulos: Semestral. 2 horas para cada tema identificado em pesquisa com gestores.</p> <p>Encontros quinzenais, com duração do curso em 120 horas.</p> <p>Conteúdos sugeridos: regramento do período de medição das metas, no caso semestral e gerenciamento de pessoas. Comunicação, ferramentas/aplicativos e <i>feedback</i>. Conhecer e fortalecer vínculos, gestão do tempo, ferramentas e</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometimento;</li> <li>• Liderança;</li> <li>• Gestão do tempo x resultados apresentados, produtividade;</li> <li>• Inteligência emocional;</li> <li>• Motivação;</li> <li>• Cases aplicados;</li> <li>• Desempenho;</li> <li>• Delegar atividades;</li> <li>• Gestão de conflitos;</li> <li>• Negociação, <i>feedback</i>;</li> <li>• Comportamento;</li> <li>• Treinamento;</li> <li>• Autogerenciamento;</li> <li>• Acordo coletivo de tele trabalho;</li> <li>• Engajamento;</li> <li>• Conhecimento.</li> </ul>	<p>conectividade. Comunicação assertiva, delegação de tarefas, mudança de <i>mindset</i>, gestão ágil, gestão de inovação e tecnologia, <i>feedbacks</i> construtivos, planejamento e organização, como construir relacionamento de confiança, como gerenciar equipes a distância.</p>
	<p>Público-alvo: gestores de equipes</p>
	<p>Instrutores: Superintendentes com bons resultados no gerenciamento de equipes. Contratação externa. Gestores do banco com conhecimento e formação em gestão humana e organizacional e profissional contratado para trabalhar o tema relacionado a liderança e gestão de equipe.</p>
	<p>Avaliação do curso: Sim, importantíssimo. Avaliação a partir de <i>workshop</i> para validação do aprendizado.</p>
	<p>Outros itens que colabora com a criação do treinamento proposto: premissas junto a alta administração e contratação de treinamento externo. Desenvolvimento de competências: de gestão, sociais, técnicas, de liderança, interpessoal e de aprendizagem. Trabalhar algumas ferramentas: Construir o mapa mental de cada gestor: Eu pessoa X Eu gestor; O que preciso parar de fazer X O que eu preciso começar a fazer; Quadrante Empresa: O que é? O que não é? O que faz? O que não faz?; Mundo VUCA (volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade), <i>Design Thinking</i>; <i>Business Model You</i></p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

No quadro acima, são apresentados os elementos utilizados para o desenvolvimento da versão 1 do treinamento em proposição nesse trabalho, subtraídos em consideração a totalidade dos dados coletados na fase 1 de entendimento e conscientização e do problema, por meio de pesquisa qualitativa com gestores do banco e entrevistas semiestruturadas com superintendentes e diretores; e dados da fase 2, fase de sugestões, itens advindos das entrevistas em profundidade com instrutor/gestor, analistas e gerente-executivo, especialistas da Universidade Corporativa do Banco. Abaixo, o quadro 29 retoma os itens verificados nas fases anteriores de conscientização e entendimento do problema e, na fase 2, sugestão que, posteriormente, será a base para a criação da versão 1 do artefato:

Quadro 29: Versão 1 do treinamento, a partir das sugestões propostas por especialistas nas fases 1 e 2 do *Design Science Research*:

Proposta de modelo de treinamento versão 1	
Ambiente do treinamento	Ambiente híbrido
Carga horária	120 horas de treinamento, compreendendo os itens coletados em entrevista de profundidade com especialistas, e validado com instrutores designados ao treinamento proposto.

Conteúdo a ser desenvolvidos	<p>Conteúdos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regramento do período de medição das metas, no caso semestral e gerenciamento de pessoas.</li> <li>• Conhecer e fortalecer vínculos, gestão do tempo, ferramentas e conectividade.</li> <li>• Comunicação, ferramentas/aplicativos e <i>feedback</i>.</li> <li>• Comunicação assertiva, delegação de tarefas, mudança de <i>mindset</i>, gestão ágil, gestão de inovação e tecnologia, <i>feedbacks</i> construtivos, planejamento e organização, como construir relacionamento de confiança, como gerenciar equipes à distância.</li> <li>• Desenvolvimento de competências: de gestão, sociais, técnicas, de liderança, interpessoal e de aprendizagem.</li> <li>• Trabalhar algumas ferramentas: construir o mapa mental de cada gestor: Eu pessoa X Eu gestor; O que preciso parar de fazer X O que eu preciso começar a fazer; Quadrante Empresa: O que é? O que não é? O que faz? O que não faz?;</li> <li>• Mundo VUCA (volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade), <i>Design Thinking</i>; <i>Business Model You</i></li> </ul>
Público-alvo	Gestores de equipes
Instrutoria	Contratação externa, com acompanhamento de gestor do banco em análise, para consolidar casos práticos do dia a dia.
Avaliação do treinamento	Avaliação através de workshop com casos práticos.
E O QUE MAIS?	

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Na sequência do trabalho, temos a etapa de avaliação do artefato, e o autor traz como ocorreu a fase 4, e os resultados elencados.

#### 4.4 AVALIAÇÃO DO ARTEFATO

Em 07 de março de 2023, a versão 1 do artefato foi apresentada aos participantes selecionados, no intuito de avaliar o artefato, via grupo focal. Na sequência, o autor apresenta os dados coletados e discorre como se deu o processo.

##### 4.4.1 Análise da versão 1 do artefato método de capacitação

Na busca por atender ao objetivo geral do trabalho, que é o propor um modelo de treinamento que visa capacitar as lideranças para a gestão no modelo de teletrabalho em um banco de varejo tradicional, o autor optou pela metodologia do *Design Science Research*. O DSR é dividido em fases. A primeira delas é a conscientização do problema. Para atender a essa fase, chamada fase 1, o autor realizou a pesquisa qualitativa com gestores de times em teletrabalho. Para obter assertividade e relevância, o autor elaborou

entrevistas semiestruturadas com superintendentes e diretores do banco em análise, com a intenção de cruzar dados e filtrar diferentes visões sobre o tema, e embasar, com riqueza de percepções e dados, o seu trabalho.

Amparado com uma extensa gama de dados coletados anteriormente, o autor realizou entrevistas em profundidade com instrutor/gestor, analistas e gerente-executivo da Universidade Corporativa do banco em análise no trabalho, com a proposta de atender a fase de sugestões, chamada fase 2. Ao cruzar dados da fase 1 (pesquisa qualitativa e entrevistas semiestruturadas) com a fase 2 (entrevistas em profundidade com especialistas), o autor montou a versão 1 do artefato (quadro 30), e apresentou-o a especialistas diversos do Banco em análise nesse trabalho, em 07 de março de 2023, via plataforma de conferência Microsoft Teams. A proposta de coleta de dados foi o grupo focal. Segundo (OLIVEIRA, 2022, p-2), grupo focal pode ser descrito da seguinte forma:

Caracteriza-se por ser uma discussão orientada, realizada com a intermediação de um moderador, que deve facilitar a interação do grupo e garantir o enfoque no tema, e com a participação de um observador, que contribui com suas impressões sobre a condução após a conclusão do grupo.

Os integrantes do Grupo Focal realizaram reunião virtual, porque estavam todos geograficamente distantes. Dessa forma, os mesmos puderam participar e contribuir para o aprimoramento do método de capacitação proposto no DSR. Abaixo, o quadro 30 identifica e informa o perfil dos participantes do grupo focal:

Quadro 30: Perfil dos participantes do grupo focal

Identificação	Função desempenhada no banco.
Analista X	Analista na Universidade Corporativa
Instrutor/Gestor X	Instrutor voluntário na Universidade Corporativa e Gestor de agência
Gestor Z	Gestor de agência
Supervisora X	Supervisor de superintendência regional
Instrutora/Gestora Y	Instrutor voluntário na Universidade Corporativa e gestor de agência
Gestor Y	Gestor de agência

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Na sequência, abordou-se a questão da carga horária, e a analista X entende que 120 horas é muito tempo para um gestor se ausentar da sua agência e propôs reduzir a carga horária. O instrutor/gestor X entende que: *“O formato ideal de treinamento a carga horária complexa vai te tornar um gestor ideal”*.

A proposta de avaliar os conteúdos a serem trabalhados no treinamento, apontou alguns temas que foram eleitos na versão 1, como traz a instrutora/gestora Y: *“a chave toda é a capacidade de medir a entrega”*. A analista X aponta outros itens que já estavam



previstos, como: competências do gestor, mensuração e metodologias ágeis com as seguintes afirmações: *“Na Universidade trabalhamos com a metodologia ágil. Cada colega fala da sua “manchete” para inteirar seu gestor. Cada 15 dias “sprints” para informar como foram esses dias. O objetivo da “Sprint” é mostrar o que está acontecendo na Unidade”*. A instrutora/gestora Y sugere que os *sprints* poderiam ser semanais, pois é a medida de tempo ideal.

Ainda referente ao conteúdo, evidenciou-se no grupo focal algumas sugestões não contempladas na versão 1, como por exemplo: Como lidar com situações adversas na frente da câmera, avaliação de perfil para teletrabalho, comprometimento do gestor, autoconhecimento e como o gestor pode ajudar o colaborador a se desenvolver. A instrutoria do curso, na visão da supervisora X, poderia ser contratação externa com acompanhamento de alguém que trabalha no Banco, pois segundo a supervisora X: *“Instrutoria em conjunto é o melhor, pois uma empresa traz novas ideias que dentro do banco não estamos enxergando as vezes e outra que quem está no banco pode colocar nossa realidade porque as vezes a instrutoria externa traz uma realidade que não é a nossa”*.

Uma questão trazida no grupo focal, ainda não contemplada na versão 1, diz respeito ao treinamento ser modular e não contínuo, pois conforme aponta a supervisora X: *“O treinamento modular é melhor pois o pessoal volta com mais ideias”*. A analista X entende que o treinamento modular é o ideal, pois o tempo de processamento das informações ocorre de maneira adequada, e no módulo seguinte surgem dúvidas, que podem auxiliar a todos os participantes do treinamento.

A avaliação do treinamento foi apontada pelos participantes do grupo focal, no sentido de ter mentoria após o treinamento para auxiliar o gestor nas tomadas de decisões, conforme apontado pelo instrutor/gestor X e analista X, item que surge distinto do trazido na versão 1, onde foi proposto *workshops*, com casos práticos. Outra asserção indicada pela analista X, é propor *checklist* de entrada e *checklist* de saída, para o gestor perceber como entrou e como saiu do treinamento, e as mudanças que ocorreram com o desenrolar do curso. A analista X também propôs: *“Trazer a temática (gestão de times em teletrabalho) para grupo focal dentro do treinamento seria mais rápido e tem uma troca boa e mapeamento de um mês ou dois meses depois de 30, 60 e 90 dias do que ele conseguiu desenvolver na sua equipe”*. Na sequência, o autor propõe o quadro 31, percepções evidenciadas por entrevistado no grupo focal:

Quadro 31: Percepções dos entrevistados em grupo focal a respeito da versão 1 do artefato

Denominação	Apontamento e sugestões de melhoria da versão 1 do artefato
Analista X	<p>Na Universidade trabalhamos com a metodologia ágil. Cada colega fala da sua “manchete” para inteirar seu gestor. Cada 15 dias “sprints” para informar como foram esses dias. O objetivo da “<i>Sprint</i>” é mostrar o que está acontecendo na Unidade. É preciso uma ação do gestor para saber se essa pessoa tem perfil para realizar teletrabalho. Treinar as competências desse gestor para a forma que ele vai fazer isso. De que forma que vai ser mensurado cada indivíduo (teletrabalho). Comprometimento do gestor, até onde se compromete com a equipe? E m que momento ele olha para o colaborador e entende que o colaborador é melhor no presencial? E a questão maior é o autoconhecimento. Precisa ajudar o colaborador a se desenvolver. O treinamento modular é melhor pelo tempo de processamento das informações e dali tirar outras dúvidas para o próximo módulo. 120 horas é muito tempo para os gestores se ausentarem da rede e o cara começa não termina, não vai fazer.... Utilizar o mapa de competência que já é formal e gerir e se gerir. Parcerias de pessoas que já tem esse conhecimento e colocar junto com esse gestor como mentoria. Precisa ter no conteúdo é como lidar em situações adversas na frente da câmera? Trazer a temática (gestão de times em teletrabalho) para grupo focal dentro do treinamento seria mais rápido e tem uma troca boa. Uma ideia de avaliação é ter um <i>checklist</i> de entrada e um <i>checklist</i> de saída, como cheguei e como estou saindo pós treinamento em relação as próprias competências. Mapeamento de um mês ou dois meses depois de 30, 60 e 90 dias do que ele conseguiu desenvolver na sua equipe.</p>
Instrutor/gestor X	<p>O teletrabalho tem que andar como se presencial fosse. Importante é: como fazer a gestão de um teletrabalho corretamente. Modelo híbrido é o melhor. De acordo com cada realidade, SUREGs (Superintendência regional), DG (Direção-Geral), departamentos. O formato ideal de treinamento a carga horária complexa vai te tornar um gestor ideal. Mentoria pós treinamento é uma boa ideia pois é muito importante.</p>
Gestor Z	<p>A palavra que vem é mensuração. Temos <i>know-how</i> no presencial, <i>feedback</i> olho no olho. O <i>feeling</i>. A distância será assertiva? Transmitir o que eu quero?</p>
Supervisora X	<p>O modelo presencial é que cria os vínculos. O híbrido é o ideal. A troca entre os colegas não acontece no virtual como no presencial. O treinamento modular é melhor pois o pessoal volta com mais ideias. Instrutoria em conjunto é o melhor, pois uma empresa traz novas ideias que dentro do banco não estamos enxergando as vezes e outra que quem está no banco pode colocar nossa realidade porque as vezes a instrutória externa traz uma realidade que não é a nossa.</p>
Instrutora/gestora Y	<p>A chave toda é a capacidade de medir a entrega. Os <i>sprints</i> poderiam ser semanais, pois a medida é o tempo ideal.</p>

Gestor Y	Foram poucas as vezes que trabalhei em teletrabalho. E as dificuldades foi ferramentas, como usar o equipamento. Mais técnico mesmo. Precisa ter o on-line para o gestor se sentir nessa função nesse momento, troca de câmera por exemplo. Se relacionar com 5 ou 6 pessoas e no EAD. Para ter essa imersão pois tem pessoas que nunca precisaram ter essa relação. Daqui 2 anos troco de agência e posso ir para uma agência com metade da agência em teletrabalho e é uma realidade que não tenho hoje. No formato on-line quando precisasse aplicar isso já estaria mais preparado.
----------	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Os dados extraídos do grupo focal são utilizados para ajustar a versão 1 do artefato, proposta de treinamento para gestores de equipes em teletrabalho. A sequência do trabalho apresenta a versão 2 do método de capacitação e mantém os elementos que os entrevistados analista X, instrutor/gestor X, gestor Z, supervisora X, instrutora/gestora Y e gestor Y entendem estar de acordo nas suas percepções, trazendo alterações que os entrevistados julgam pertinentes. A seguir, vemos as alterações extraídas do grupo focal e utilizados para a versão 2 do artefato desenvolvido, resultado dos dados coletados até aqui.

Quadro 32: Percepções dos entrevistados em grupo focal e dados extraídos do grupo focal:

Itens mantidos pelos participantes do grupo focal	Itens alterados pelos participantes do grupo focal	Itens acrescentados pelos participantes do grupo focal
<p>Ambiente do treinamento será híbrido (presencial e <i>on-line</i>).</p> <p>Conteúdos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regramento do período de medição das metas, no caso semestral e gerenciamento de pessoas.</li> <li>• Conhecer e fortalecer vínculos, gestão do tempo, ferramentas e conectividade.</li> <li>• Comunicação, ferramentas/aplicativos e <i>feedback</i>.</li> <li>• Comunicação assertiva, delegação de tarefas, mudança de <i>mindset</i>, gestão ágil, gestão de inovação e tecnologia, <i>feedbacks</i> construtivos, planejamento e organização, como construir relacionamento de confiança, como gerenciar equipes a distância.</li> </ul>	<p>120 horas de treinamento alterado para 40 horas.</p> <p>Avaliação através de <i>workshop</i> com casos práticos, substituído por mentoria após o treinamento, para auxiliar o gestor nas tomadas de decisões.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como lidar com situações adversas na frente da câmera, avaliação de perfil para teletrabalho, comprometimento do gestor, autoconhecimento e como o gestor pode ajudar o colaborador a se desenvolver</li> <li>• Treinamento com modelo modular</li> <li>• Criar <i>checklist</i> de entrada e saída para o gestor perceber como entrou no treinamento e como saiu deste, avaliando mudanças que ocorreram com o desenrolar do curso.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de competências: de gestão, sociais, técnicas, de liderança, interpessoal e de aprendizagem.</li> <li>• Trabalhar algumas ferramentas: Construir o mapa mental de cada gestor: Eu pessoa X Eu gestor; O que preciso parar de fazer X O que eu preciso começar a fazer; Quadrante Empresa: O que é? O que não é? O que faz? O que não faz?;</li> <li>• Mundo VUCA (volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade), <i>Design Thinking; Business Model You</i>.</li> </ul> <p>Contratação externa de empresa para aplicar o treinamento com acompanhamento de gestor do banco em análise, para consolidar casos práticos do dia a dia.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trazer a temática (gestão de times em teletrabalho) para grupos focais dentro do treinamento.</li> <li>• Mapeamento de um mês ou dois meses, depois de 30, 60 e 90 dias do que o gestor desenvolveu na sua equipe.</li> </ul>
---	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Conforme identificado no quadro 32, muitos elementos da versão 1 do artefato permanecem na versão 2, na percepção dos entrevistados analista X, instrutor/gestor X, gestor Z, supervisora X, instrutora/gestora Y e gestor Y e são eles: Ambiente do treinamento será híbrido (presencial e *on-line*). Conteúdos programáticos são regramento do período de medição das metas, no caso semestral; gerenciamento de pessoas, conhecer e fortalecer vínculos; gestão do tempo, ferramentas e conectividade, comunicação, ferramentas/aplicativos e *feedback*; comunicação assertiva, delegação de tarefas, mudança de *mindset*, gestão ágil, gestão de inovação e tecnologia, *feedbacks* construtivos; planejamento e organização, como construir relacionamento de confiança, como gerenciar equipes à distância; desenvolvimento de competências: de gestão, sociais, técnicas, de liderança, interpessoal e de aprendizagem; trabalhar algumas ferramentas como construir o mapa mental de cada gestor, Eu pessoa X Eu gestor; O que preciso parar de fazer X O que eu preciso começar a fazer, Quadrante Empresa: O que é? O que não é? O que faz? O que não faz? Mundo VUCA (volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade), *Design Thinking; Business Model You*. Outro elemento que deve ser mantido é a instrutoria do treinamento ser por contratação externa de empresa, para aplicar o treinamento com

acompanhamento de gestor do banco em análise, para consolidar casos práticos do dia a dia.

Os entrevistados propuseram alterar dois itens da versão 1 do artefato. São eles: carga horária do treinamento de 120 horas para 40 horas. A avaliação, por meio de *workshop* com casos práticos, será substituída por mentoria, após o treinamento para auxiliar o gestor nas tomadas de decisões.

Na mesma linha de pensamento, os entrevistados complementaram a versão 1 do artefato, com os elementos seguintes: como lidar com situações adversas na frente da câmera, avaliação de perfil para teletrabalho, comprometimento do gestor, autoconhecimento e como o gestor pode ajudar o colaborador a se desenvolver, treinamento com modelo modular; criar *checklist* de entrada e saída, para o gestor perceber a evolução desde quando entrou no treinamento, até o momento em que saiu deste, avaliando as mudanças que ocorreram com o desenrolar do curso; trazer a temática (gestão de times em teletrabalho) para grupos focais dentro do treinamento; mapeamento de um mês ou dois meses depois de 30, 60 e 90 dias após o gestor desenvolver o trabalho com sua equipe. A seguir, no quadro 33, o autor apresenta a versão 2 do artefato, que será uma proposta de treinamento para gestores de equipes em teletrabalho:

Quadro 33: Versão 2 do artefato, treinamento a partir das sugestões propostas em grupo focal com especialistas:

Proposta de modelo de treinamento versão 2	
Ambiente do treinamento	Ambiente híbrido.
Carga horária	40 horas de treinamento em modelo modular.
Conteúdo a ser desenvolvidos	<p>Conteúdos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regramento do período de medição das metas, no caso semestral e gerenciamento de pessoas.</li> <li>• Conhecer e fortalecer vínculos, gestão do tempo, ferramentas e conectividade.</li> <li>• Comunicação, ferramentas/aplicativos e <i>feedback</i>.</li> <li>• Comunicação assertiva, delegação de tarefas, mudança de <i>mindset</i>, gestão ágil, gestão de inovação e tecnologia, <i>feedbacks</i> construtivos, planejamento e organização, como construir relacionamento de confiança, como gerenciar equipes a distância.</li> <li>• Desenvolvimento de competências: de gestão, sociais, técnicas, de liderança, interpessoal e de aprendizagem.</li> <li>• Trabalhar algumas ferramentas: Construir o mapa mental de cada gestor: Eu pessoa X Eu gestor; O que preciso parar de fazer X O que eu preciso começar a fazer; Quadrante Empresa: O que é? O que não é? O que faz? O que não faz?;</li> <li>• Mundo VUCA (volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade), <i>Design Thinking</i>; <i>Business Model You</i></li> <li>• Como lidar com situações adversas na frente da câmera,</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação de perfil para teletrabalho,</li> <li>• Comprometimento do gestor,</li> <li>• Autoconhecimento e</li> <li>• Como o gestor pode ajudar o colaborador a se desenvolver, treinamento com modelo modular.</li> </ul>
Outros elementos a ser trabalhados pela Instrutoria	Realizar <i>checklist</i> de entrada e de saída para o gestor perceber como entrou no treinamento e como saiu, bem como as mudanças que ocorreram com o desenrolar do curso; Criar grupos focais dentro do treinamento (gestão de times em teletrabalho) para otimizar a troca de experiências entre os gestores; Efetuar um mapeamento de um mês ou dois meses depois de 30, 60 e 90 dias após o gestor desenvolver o trabalho com a sua equipe.
Público-alvo	Gestores de equipes
Instrutoria	Contratação externa com acompanhamento de gestor do banco em análise, para consolidar casos práticos do dia a dia.
Avaliação do treinamento	Avaliação através de mentorias após o treinamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A proposta de versão 2 do artefato, treinamento a partir das sugestões propostas em grupo focal com especialistas, conforme quadro acima, foi apresentado para o analista X, instrutor/gestor X, gestor Z, supervisora X, instrutora/gestora Y e gestor Y, os mesmos integrantes do grupo focal que avaliou a fase 1 do artefato, seguindo, abaixo, o depoimento extraído por meio de entrevista em profundidade com os participantes:

Quadro 34: Percepções dos entrevistados em grupo focal a respeito da versão 2 do artefato

Denominação	Apontamento e sugestões de melhoria da versão 2 do artefato
Analista X	Eu sugiro incluir construção de PDI (plano de desenvolvimento individual), baseado nas ferramentas disponibilizadas pelo curso. Avaliação através de cases próprios tanto na área de desenvolvimento de competências quanto no gerenciamento. Além disso construção de parcerias para encontro quinzenais ou mensais após a conclusão do curso para mentoria <i>partner</i> .
Instrutor/gestor X	No geral ficou muito bom. Quanto a questão de instrutória eu proporia contratação externa se não disponível na Organização. A contratação externa peca quando ela não conhece nosso dia a dia. No mais, está muito bacana.
Gestor Z	Tudo que engloba um treinamento para gestão de times “a distância” está presente no treinamento.
Supervisora X	Deve se ter um olhar sobre o local onde se realizará o teletrabalho desde estrutura até grupo familiar. Entra na questão se o funcionário tem o perfil de teletrabalho e saber como são as condições de realizar teletrabalho. O gestor tem que saber avaliar o que pode estar afetando um bom desenvolvimento do teletrabalho. 40 horas é uma carga horária muito boa e se houver necessidade se aumenta a carga horária.
Instrutora/gestora Y	Acredito que a versão 2 ficou adequada dentro das discussões e apontamentos em grupo focal. A redução de 120 para 40 horas de treinamento será desafiadora e esse ponto é crítico e deve ser trabalhado.
Gestor Y	O resultado após o grupo focal ficou muito bom. Questões como entrosamento frente ao sistema e parte técnica tem que ser trabalhado e

	está presente e as competências do gestor frente ao teletrabalho, habilidades e mapeamento está muito bom na minha percepção. Nada a retirar nem complementar.
--	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Os entrevistados em grupo focal para avaliação da versão 1 foram: a analista X, instrutor/gestor X, gestor Z, supervisora X, instrutora/gestora Y e gestor Y. Os mesmos entrevistados para avaliar a versão 1 do artefato, também avaliaram as ponderações em grupo focal, e a versão 2 foi apresentada para a analista X, instrutor/gestor X, gestor Z, supervisora X, instrutora/gestora Y e gestor Y.

A analista X entende que: *“eu sugiro incluir construção de PDI (plano de desenvolvimento individual) baseado nas ferramentas disponibilizadas pelo curso. Avaliação através de cases próprios tanto na área de desenvolvimento de competências quanto no gerenciamento. Além disso construção de parcerias para encontro quinzenais ou mensais após a conclusão do curso para mentoria partner”*.

O instrutor/gestor X afirma que ficou muito bom, e que a contratação externa se daria somente se não houvesse dentro do banco em análise nesse estudo, alguém apto a ministrar o curso. O gestor Z corrobora que o treinamento engloba as necessidades apontadas.

A supervisora X auferiu: *“deve se ter um olhar sobre o local onde se realizará o teletrabalho desde estrutura até grupo familiar. Entra na questão se o funcionário tem o perfil de teletrabalho e saber como são as condições de realizar teletrabalho. O gestor tem que saber avaliar o que pode estar afetando um bom desenvolvimento do teletrabalho. 40 horas é uma carga horária muito boa e se houver necessidade se aumenta a carga horária”*.

A instrutora/gestora Y verifica que a versão 2 ficou adequada, e que o desafio será realizar o treinamento em 40 horas.

Por fim, o gestor Y colabora com a seguinte informação: *“o resultado após o grupo focal ficou muito bom. Questões como entrosamento frente ao sistema e parte técnica tem que ser trabalhado e está presente e as competências do gestor frente ao teletrabalho, habilidades e mapeamento está muito bom na minha percepção. Nada a retirar nem complementar”*.

Amparado pelos dados coletados na fase 1 (conscientização do problema), pesquisa qualitativa com gestores e entrevistas semiestruturadas com superintendentes e Diretores, dados da fase 2 (sugestão), entrevistas em profundidade com especialistas, fase 3 com o desenvolvimento do artefato por parte do autor e fase 4 com avaliação e reavaliação, após

modificações sugeridas por parte dos especialistas do banco em análise nesse estudo, segue, abaixo, a versão final do artefato proposto na metodologia *Design Science Research*:

Quadro 35: Versão final do artefato; treinamento a partir da avaliação da versão 1 por especialistas:

Proposta de modelo de treinamento versão final	
Ambiente do treinamento	Ambiente híbrido.
Carga horária	40 horas de treinamento em modelo modular.
Conteúdo a ser desenvolvidos	<p>Conteúdos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regramento do período de medição das metas, no caso semestral e gerenciamento de pessoas.</li> <li>• Conhecer e fortalecer vínculos, gestão do tempo, ferramentas e conectividade.</li> <li>• Comunicação, ferramentas/aplicativos e <i>feedback</i>.</li> <li>• Comunicação assertiva, delegação de tarefas, mudança de <i>mindset</i>, gestão ágil, gestão de inovação e tecnologia, <i>feedbacks</i> construtivos, planejamento e organização, como construir relacionamento de confiança, como gerenciar equipes a distância.</li> <li>• Desenvolvimento de competências: de gestão, sociais, técnicas, de liderança, interpessoal e de aprendizagem.</li> <li>• Trabalhar algumas ferramentas: Construir o mapa mental de cada gestor: Eu pessoa X Eu gestor; O que preciso parar de fazer X O que eu preciso começar a fazer; Quadrante Empresa: O que é? O que não é? O que faz? O que não faz?</li> <li>• Mundo VUCA (volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade), <i>Design Thinking</i>; <i>Business Model You</i>.</li> <li>• Como lidar com situações adversas na frente da câmera.</li> <li>• Avaliação de perfil para teletrabalho (comportamental e estrutura física).</li> <li>• Comprometimento do gestor.</li> <li>• Autoconhecimento.</li> <li>• Como o gestor pode ajudar o colaborador a se desenvolver, treinamento com modelo modular.</li> </ul>
Outros elementos a ser trabalhado pela Instrutoria	<p>Realizar <i>checklist</i> de entrada e <i>checklist</i> de saída para o gestor perceber como entrou no treinamento e como saiu do treinamento e as mudanças que ocorreram com o desenrolar do curso.</p> <p>Criar grupos focais dentro do treinamento (gestão de times em teletrabalho) para otimizar a troca de experiências entre os gestores.</p> <p>Efetuar um mapeamento de um mês ou dois meses depois de 30, 60 e 90 dias, a respeito do que o gestor desenvolveu na sua equipe.</p> <p>PDI (plano de desenvolvimento individual) baseado nas ferramentas disponibilizadas pelo curso.</p>
Público-alvo	Gestores de equipes
Instrutoria	Contratação externa com acompanhamento de gestor do



	banco em análise, para consolidar casos práticos do dia a dia.
Avaliação do treinamento	Avaliação através de mentorias <i>partner</i> após o treinamento.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Na sequência, o autor aponta a etapa de conclusão da metodologia e utilização do *Design Science Research*. O artefato, apontado acima, está presente no apêndice G desse trabalho. O tipo de artefato proposto foi o método, com a finalidade de criar um modelo de capacitação para gestores de equipes em teletrabalho, amplamente explorada ao longo dessa pesquisa.

#### 4.5 CONCLUSÃO

O quadro 35, que antecede esse subtítulo, está presente no apêndice G, como artefato final, após uma profunda e metódica coleta de dados, para fundamentar uma proposta de treinamento para gestores de times em teletrabalho no banco tradicional de varejo, objeto de estudo desse trabalho. No quadro abaixo segue o cronograma das fases da criação do artefato modelo de treinamento:

Quadro 36: Rodadas de coletas de dados de cada fase e suas cronologias:

Fase	Tipo de coleta de dados	Ferramenta utilizada para coleta de dados	Público alvo	Data e duração
Entendimento aprofundado do problema	Pesquisa qualitativa e entrevistas semiestruturadas	Pesquisa qualitativa realizada através da ferramenta de questionários SurveyMonkey. Entrevistas semiestruturadas realizadas via Microsoft Teams.	Pesquisa qualitativa com gestores de equipes de agências. Entrevistas semiestruturadas com Superintendentes e Diretores do banco em análise.	Pesquisa qualitativa enviada aos gestores o prazo de reposta foi 30 dias, de 1 de setembro de 2022 a 30 de setembro de 2022. Entrevistas semiestruturadas com Superintendentes e Diretores realizadas entre 14 de setembro de 2022 e 10 de outubro de 2022. Duração média de 30 minutos cada entrevista.
Sugestão	Entrevistas em profundidade	Individualmente.	Especialistas e instrutores da Universidade Corporativa do banco	Entrevistas em profundidade realizadas com especialistas e instrutores da Uni-

				versidade Corporativa ente 12 de janeiro de 2023 e 6 de março de 2023. Duração média de 45 minutos cada entrevista.
Desenvolvimento	Autor criou a versão 1 do artefato modelo de treinamento com dados das fases 1 e 2 anteriormente abordadas			Criação da versão 1 entre 6 de março de 2023 a 7 de março de 2023.
Avaliação (análise da versão 1 do artefato)	Grupo focal	Microsoft Teams	Instrutores, gestores, supervisores e analistas do banco em análise nesse estudo	Grupo focal realizado em 7 de março de 2023 com duração de 50 min 10s.
Avaliação (análise da versão final do artefato)	Grupo focal	Microsoft Teams	Instrutores, gestores, supervisores e analistas do banco em análise nesse estudo	Grupo focal realizado em 21 de março de 2023 com duração de 21 min 15s.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

No quadro 36 acima, o autor elenca as rodadas de coleta de dados de cada fase. A coleta de dados à fase de entendimento aprofundado do problema utilizou-se na pesquisa qualitativa realizada a ferramenta de questionários SurveyMonkey, o prazo de reposta foi 30 dias, de 1 de setembro de 2022 a 30 de setembro de 2022. As entrevistas semiestruturadas com Superintendentes e Diretores foram realizadas via Microsoft Teams entre 14 de setembro de 2022 e 10 de outubro de 2022. Duração média de 30 minutos cada entrevista.

A coleta de dados da fase de sugestão utilizou-se entrevistas em profundidade realizadas com especialistas e instrutores da Universidade Corporativa ente 12 de janeiro de 2023 e 6 de março de 2023. Duração média de 45 minutos cada entrevista. Entrevistas realizadas individualmente. A coleta de dados da fase de sugestão utilizou-se entrevistas em profundidade realizadas com especialistas e instrutores da Universidade Corporativa ente 12 de janeiro de 2023 e 6 de março de 2023. Duração média de 45 minutos cada entrevista. Entrevistas realizadas individualmente. Na fase de desenvolvimento o autor criou a versão 1 do artefato modelo de treinamento com dados das fases 1 e 2 anteriormente abordadas.

Na fase de avaliação, o autor utilizou a ferramenta Microsoft Teams no grupo focal, para verificar a percepção dos instrutores, gestores, supervisores e analistas do banco

utilizado nesse estudo ao que tange a versão 1 do artefato modelo de treinamento. O grupo focal realizado em 7 de março de 2023 teve duração de 50 min 10s. Ainda na fase de avaliação, utilizou-se a ferramenta de videoconferência Microsoft Teams em 21 de março de 2023 com duração de 21 min 15s, no segundo grupo focal, para verificar a percepção dos instrutores, gestores, supervisores e analistas do banco utilizado nesse estudo sobre a versão final do artefato modelo de treinamento. Na sequência o autor aborda as implicações teóricas e gerenciais do trabalho.

#### 4.5.1 Implicações teóricas e gerenciais

A proposta de treinamento observada no apêndice G se trata de uma proposta de treinamento para capacitação de gestores de times em teletrabalho, obtida por meio da metodologia *Design Science Research* e suas fases. Anterior a isso, o autor se debruçou a elencar a base teórica que justificasse a pesquisa, e muitos autores colaboraram para a fundamentação e entendimento do objetivo geral e objetivos específicos. Após a pesquisa de referencial teórico, pesquisa qualitativa presente no apêndice B nesse trabalho, com gestores de equipes e entrevistas semiestruturadas com superintendentes e diretores presente no apêndice C, surgiram elementos que compõem o entendimento aprofundado do problema, dentre eles, os mais citados: acompanhamento, comunicação, controles, planejamento, tecnologia e *softwares*.

O autor entendeu a necessidade de ir a campo novamente, para coletar sugestões de criação da proposta de treinamento, a partir da conscientização do problema e, na fase 2, fase de sugestões, entrevistou instrutor/gestor, analistas e gerente-executivo da Universidade Corporativa do Banco. Com isso, mais alguns elementos foram agregados ao trabalho, para a criação da versão 1 do artefato. Dentre eles: Organização; conhecimento das metas; trabalho em equipe; conhecer e fortalecer vínculos; organização de reuniões produtivas; mudança de *mindset*; gestão ágil; inovação e tecnologia; ferramentas de conectividade; relacionamento de confiança; conhecer e fortalecer vínculos; gestão à distância; gestão do tempo. Desenvolvimento de competências: de gestão, sociais, técnicas de liderança, interpessoal e de aprendizagem. Construir o mapa mental de cada gestor: Eu pessoa X Eu gestor; O que preciso parar de fazer X O que eu preciso começar a fazer; Quadrante Empresa: O que é? O que não é? O que faz? O que não faz?; Mundo VUCA (volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade); *Design Thinking*; *Business Model You*.

Após a coleta dos dados na fase de entendimento do problema e sugestões de especialistas, o autor consolidou a versão 1 do artefato na etapa de desenvolvimento do artefato e apresentou, em grupo focal, na etapa de avaliação do artefato. Outros elementos foram verificados pelos gestores, analista, supervisora e instrutora da Universidade Corporativa do banco. A versão final está apresentada no trabalho, podendo ter aplicabilidade assertiva no banco em análise nesse trabalho.

O artefato apresentado no apêndice G pode ser aplicado no banco em análise nesse estudo, após o entendimento de que a proposta é uma ferramenta para a instituição, podendo servir de base para possíveis outras demandas, em termos de capacitação para profissionais do banco, pois o arcabouço teórico é elementar, e os dados coletados são de uma riqueza e qualidade indiscutível, visto terem sido obtidos de diversos profissionais do banco e submetidos a uma metodologia específica, que alinha a teoria com a prática, amparado por estudos testados por diversos autores. O artefato criado pode ser utilizado em outras instituições financeiras ou, até mesmo, em outros segmentos organizacionais, se adaptado, pois se trata de uma proposta de treinamento para equipes em teletrabalho. A gama de empresas, que faz uso desse modelo de trabalho, cresceu muito, a partir do cenário de pandemia e distanciamento social indicado por autoridades no assunto como a Organização Mundial da Saúde.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O teletrabalho foi uma das maneiras de manter a empresa funcionando e os colaboradores em ambiente seguro, sem risco de transmissão do Covid-19. O ano de 2019, apresentou à humanidade um evento impactante, chamado coronavírus ou Covid-19 (SARS-CoV-2). No âmbito corporativo, a necessidade de isolamento social trouxe a implementação de modelos de trabalhos anteriormente não tão explorados pelas empresas, dentre elas o teletrabalho.

A revisão de literatura desse trabalho aborda sobremaneira como o Covid-19 acarretou mudanças no contexto empresarial, e, também, abrange como a liderança foi influenciada, a partir do modelo de trabalho já existente, mas ainda não tão explorado: o teletrabalho. O banco objeto de estudo desse trabalho, celebrou, em fevereiro de 2023, com o Sindicato dos Bancários, o acordo coletivo de trabalho, que prevê a possibilidade de teletrabalho em tempo integral, e mapeamento das funções que podem ser realizadas em teletrabalho, com previsão de publicação do regramento até 30 de abril de 2023. Os líderes também precisaram se adaptar ao novo cenário e enfrentaram novos desafios, advindos da pandemia, como o isolamento dos colaboradores e a implementação do teletrabalho, por consequência. Este trabalho tem o objetivo de propor um modelo de treinamento que visa capacitar as lideranças para a gestão no modelo de teletrabalho em um banco de varejo tradicional e, para isso, utilizou a metodologia *Design Science Research*, para criar um método de capacitação capaz de auxiliar o Banco em estudo. Aplicadas as fases de coleta de dados para entendimento do problema e sugestões de elementos para a criação do artefato, o autor desenvolveu-o e apresentou-o para a avaliação de especialistas do banco em análise nesse estudo, e a versão final se encontra disponível no apêndice G.

No propósito de atingir o objetivo geral do trabalho, o autor identificou, junto a seu orientador, os objetivos específicos. O primeiro deles é verificar a percepção dos líderes intermediários, frente ao formato de teletrabalho em um banco de varejo tradicional. Para realizar esse entendimento, o autor criou uma pesquisa qualitativa, com questões validadas pelo orientador da Universidade, e ratificadas pelo orientador do autor na Universidade Corporativa do banco em análise nesse estudo. A pesquisa foi disparada a 1296 gestores de agências, sendo respondida por 214. Essa etapa permitiu ao autor coletar dados para o entendimento do problema na primeira fase do *Design Science Research*, metodologia eleita para utilização no trabalho.

O segundo objetivo específico, elencado no trabalho, é compreender os aspectos relevantes e barreiras do modelo de teletrabalho em um banco de varejo tradicional. Esse item foi verificado na pesquisa qualitativa, com questões validadas pelo orientador da Universidade, ratificadas pelo orientador do autor na Universidade Corporativa do banco em análise nesse estudo, e nas entrevistas semiestruturadas realizadas com superintendentes e diretores do banco. Os gestores de agência, que responderam à pesquisa, entendem que o gerenciamento de resultados e tarefas é a principal barreira, agregado à comunicação, observada com frequência nas respostas dos superintendentes e diretores do banco em análise nesse estudo.

O terceiro objetivo específico diz respeito a compreender como se dá a adaptação dos líderes ao novo cenário do formato de teletrabalho em um banco de varejo tradicional, e na pesquisa qualitativa respondida pelos gestores de agências. Os respondentes entendem que a transição para o teletrabalho foi acelerada, ou nem existiu. Um dos diretores observou que, segundo ele, “pandemia nos empurrou para ele (teletrabalho) de uma forma abrupta, digamos assim, sem ter um bom planejamento”. O quarto e último objetivo específico do trabalho se dedica a analisar a percepção dos diretores e superintendentes ao formato teletrabalho em um banco de varejo tradicional. Em grande parte dos posicionamentos dos superintendentes e diretores do banco, por meio das entrevistas semiestruturadas realizadas pelo autor, via plataforma de videoconferência *Microsoft Teams*, houve a indicação de capacidades a ser desenvolvidas pelos gestores de equipes, para ter assertividade na liderança das equipes, e os fatores, apontados com maior frequência, são: comunicação, mensuração de resultados e organização.

O objetivo geral é propor um modelo de treinamento que visa capacitar as lideranças para a gestão no modelo de teletrabalho em um banco de varejo tradicional, e foi alcançado, conforme identificado no apêndice G, o modelo construído, a partir de dados coletados com gestores de equipes, superintendentes, diretores, analistas, instrutores e gerente-executivo da Universidade Corporativa do banco em análise nesse estudo. O modelo foi desenvolvido, alterado e validado pelos profissionais elencados anteriormente, e aponta para o sucesso no alcance do objetivo geral do trabalho.

## 5.1 LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

A metodologia escolhida pelo autor é o *Design Science Research*, e a principal limitação a ser apontada é a evidente complexidade apresentada nesse método. Envolve

muitas atividades a serem superadas para cada fase completada. Foram muitas etapas de coletas de dados, desde o referencial teórico até a etapa de criação do artefato, onde o autor realizou pesquisa qualitativa, entrevista semiestruturadas, entrevistas em profundidade e 2 rodadas de grupo focal. Cabe ressaltar que esse aparato de técnicas é essencial para a qualidade do trabalho.

O tempo é um fator preponderante à correta realização da pesquisa e do trabalho e, na visão do autor, a correta administração do tempo é fator fundamental para a boa conclusão da proposta do trabalho. O método de DSR demanda tempo, e houve preocupação, por parte do autor, em atender corretamente o tempo disponível. A prolixidade pode ser um fator de limitação, visto que o autor se torna repetitivo, para facilitar o entendimento do leitor do trabalho. Detalhes são importantes e devem ser demonstrados em todas as etapas do trabalho.

Outra limitação identificada, é a baixa adesão, em termos percentuais, de respondentes à pesquisa qualitativa, por parte dos gestores de agências, que argumentaram pouco tempo para parar suas tarefas e disponibilizar dados ao autor do trabalho, via resposta aos questionamentos enviados. A agenda de superintendentes e diretores do banco também é ajustada em termos de tempo, e não foram todos que aceitaram a proposta de entrevista semiestruturada, via plataforma de videoconferência *Microsoft Teams*.

Como possibilidade de estudos futuros, a indicação é que sejam pesquisadas outras áreas de liderança de times, como por exemplo, multinacionais do setor metalúrgico, cooperativas de crédito, organizações não governamentais e empresas públicas federais, entre outros. Outra ideia de estudo futuro é realizar proposta de treinamento para líderes em trabalho presencial, para manter a constante lapidação de suas habilidades e competências de gestão e condução de equipes de maneira geral, e não somente colaboradores em teletrabalho.

## REFERÊNCIAS

- A.; DAY, G.S.; KUMAR V., **Marketing Research**. New York: John Wiley Sons, Inc., 2003.
- AAKER, D.A; KUMAR, V; DAY, GS. **Marketing Research**. USA: John Wiley and Sons, 2003.
- ADERALDO, I. L., ADERALDO, C. V. L., & LIMA, A. C.. Aspectos críticos do teletrabalho numa companhia multinacional. *In: Cadernos EBAPE.BR*. 15 ed. Disponível em:<<https://doi.org/10.1590/1679-395160287>>. Acessado em: 13 de outubro de 2021 as 22:10 hs. P. 511-533.
- AKTAR, A., & PANGIL, F.. Mediating role of organizational commitment in the relationship between human resource management practices and employee engagement: Does black box stage exist?. *In: International Journal of Sociology and Social Policy*, 2018.
- ALMEIDA, C. Ações e projetos realizados em resposta à Covid-19: um estudo no mercado segurador brasileiro. *In: Capital Científico*, v. 19, n. 3, 2021.
- ANCONA, Debora; MALONE, Thomas W.; ORLIKOWSKI, Wanda J.e SENGE, Peter M. **Em louvor ao líder incompleto**. Harvard Business Review. Fev (2007). Disponível em: <https://hbr.org/2007/02/in-praise-of-the-incomplete-leader>. Acessado em 8 de janeiro de 2021.
- ANYTIME, ILO. **Working Anywhere**: The Effects on the World of Work (Research Report). Publications Office of the European Union: Luxembourg, 2017.
- ANTUNES, Bianca Brandão de Paula; PERES, Igor Tona; BAIÃO, Fernanda Araújo; *et al.* Progression of confirmed COVID-19 cases after the implementation of control measures. *In: Revista Brasileira de Terapia Intensiva*, [s. l.], v. 32, n. 2, p. 213–223, 2020. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5935/0103-507x.20200028>>. Acessado em: 07 de jan. 2022 às 13:50 hs.
- ANTUNES, Ricardo Luis Coltro. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 11. ed. São Paulo: Cortez, 2006.
- ANTUNES, Ricardo. **O Privilégio da Servidão**: O Novo Proletariado de Serviços na Era Digital. São Paulo: Boitempo, 2018.
- ANTUNES, Ricardo; DRUCK, Graça. A terceirização sem limites: a precarização do trabalho como regra. *In: O Social em Questão*, v. 18, n. 34, p. 19-40, 2015.
- APPUS-HR. Facebook, Google, Apple: qual o posicionamento de empresas de tecnologia sobre o trabalho remoto? Disponível em:<<https://www.appus.com/blog/gestao-de-pessoas/qual-o-posicionamento-de-big-techs-sobre-o-trabalho-remoto>>. Acessado em 30 de jan de 2022, 20:00.
- ARENA, M. J.; UHL-BIEN, M. Complexity leadership theory: Shifting from human capital to social capital. *In: People and Strategy*, v. 39, n. 2, p. 22, 2016.



- ARMSTRONG, M. **Armstrong's Handbook of Management and Leadership: Developing Effective People Skills for Better Leadership and Management**. 4. ed. London: Kogan Page Publishers, 2016.
- AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O.; WEBER, T. J.. Leadership: current theories, research, and future directions. *In: Annual Review of Psychology*. [S.l.: s.n.], 2009, p. 421-449.
- AZEVEDO, D. *et al.* A Jornada Rumo à Maturidade Digital no Brasil. *In: BCG – The Boston Consulting Group*. São Paulo: [S.n.], 2018.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de Estabilidade Financeira**, 2020. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/ref/202010/RELESTAB202010-refPub.pdf>>. Acessado em 27 mar. 2022 às 21:44h.
- BARBOSA, A.. **Como me fazer presente quando estou ausente?: desafios do líder a distância**. 2019. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ir00572a&AN=fgv.10438.27485&la ng=pt-br&site=eds-live>>. Doctoral dissertation. Acesso em: 8 maio, 2021 às 14:09h.
- BARTIK, Alexander; BERTRAND, Marianne Bertrand; CULLEN, Zo; GLAESER, Edward; LUCA, Michael; STATON, Christopher. The Impact of Covis-19 on Small Business Outcomes and Expectations. *In: The Proceedings of the National Academy of Sciences*, 2020.
- BASS, B. M. Bass and stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications. *In: New York: Free Press*, 3rd ed, 1990.
- BAUMAN, Zygmunt. **Vida para o consumo: a transformação das pessoas em mercadorias**. Traduzido por Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2008.
- BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G.. A Leader's Role in Strategic People Management: Reflections, Gaps and Opportunities. *In: Revista de Administração Contemporânea* ed 21, p. 41-61, 2017.
- BLOOM, Nicholas. To Raise Productivity, Let More Employees Work from Home. *In: Harvard Business Review*, [s. /], jan./fev. 2014. Disponível em: <<https://hbr.org/2014/01/to-raiseproductivity- let-more-employees-work-from-home>> Acesso em: 28 dez. 2021 às 13:30.
- BOTELHO, Júlio César; KROM, Valdevino. Os estilos de liderança nas organizações. *In: XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação–Universidade do Vale do Paraíba*, 2010.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F.. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- BOYATZIS, E. R. Competencies in the 21st century. **Journal of Management Development** \$V 27, n. 1, p. 5-12, 2008.

BRANDÃO, H. P.; ZIMMER, M. V.; PEREIRA, C. G.; MARQUES, F.; COSTA, H. V.; CARBONE, P. P.; ALMADA, V. F.. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e avaliação 360 graus. *In: Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: v.42, n.5, p.875-98, 2008.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 05 de outubro de 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso em: 02 jan. 2021.

BRASIL. Decreto 5.452, de 1º de maio de 1943. **Aprova a Consolidação das Leis de Trabalho – CLT**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm). Acesso em: 04 jan 2021.

BRASIL. Ministério da Economia - MEC. Coronavírus impacta contas da União e despesas primárias sobem a R\$ 1,753 trilhão. *In: Notícias*, 22 maio de 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-r/assuntos/noticias/2020/maio/coronavirusimpacta-contas-da-uniao-e-despesas-rimarias-sobem-a-r-1-753-trilhao>>. Acesso em: 13 dez 2021, 23:09.

BRIDI, Maria Aparecida *et al.* **O trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia Covid-19**. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, Grupo de Estudos Trabalho e Sociedade, 2020. Paraná, Grupo de Estudos Trabalho e Sociedade, 2020.

\_\_\_\_\_. **Teletrabalho em tempos de pandemia e condições objetivas que desafiam a classe trabalhadora**. São Paulo, 2020.

BRUGGER, R. J.. The First Henry Ford: A Study Personality and Business Leadership. [S.l.]: [S.n.], [S.d].

BURNS, J. M. Leadership. *In: New York: Harper & Row*, 1978.

CABRAL, P. M. F.; SEMINOTTI, N. **Competências de liderança e competências gerenciais: um olhar dialógico**. São Paulo: ANPAD, 2009.

CABRAL, Patricia Martins Fagundes *et al.* **Desenvolvimento de competências coletivas de liderança e de gestão: uma compreensão sistêmico-complexa sobre o processo e organização grupal**. [S.l.]: [S.n.], 2008.

CADONA, Marco André; BELARDINELLI, Elbe Marques. Perfil e Dinâmica dos Mercados de Trabalho em Cidades Médias no Rio Grande do Sul: uma análise a partir de Caxias do Sul e Santa Cruz do Sul. *In: Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, v. 15, n. 3, 2019.

CÂMARA, P. B., GUERRA, P. B., & RODRIGUES, J. V. **Humanator XXI: recursos humanos e sucesso empresarial**. 6. ed.. Lisboa: Dom Quixote, 2013.

CAMPOS, André Luiz Gonçalves. Uso de Mapas Mentais como ferramenta de Gestão de Projetos em áreas de consultoria de negócios e produtos. *In: Brazilian Journal of Business*, v. 2, n. 3, p. 3172-3189, 2020.

CAMPOS, Laís. As 7 iniciativas de empresas para apoiar os colaboradores em meio à pandemia do coronavírus. *In: Forbes*. Disponível em: <https://forbes.com.br/principal/2020/04/7-iniciativas-de-empresas-para-apoiar-os-colaboradores-em-meio-a-pandemia-do-coronavirus/#foto5> Acessado em: 08 de setembro de 2021 as 22:40.

CARBONE, P. P.; TONET, H. C.; BRUNO, J. R. S.; SILVA, K. I. B.. **Gestão por competências**. São Paulo: FGV, 2016.

CARDONA, P.; REY, C.; CRAIG, N.; REY, C.; BASTONS, M., *et al.* **Purpose-driven Organizations: Management Ideas for a Better World**. Cham: Springer International Publishing, 2019. p.57-71.

CARDOSO, André Luís Janzkovski. Desenvolvimento de competências dos administradores para uma carreira de sucesso. *In: Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 11, n. 2, 2021.

CHEMERS, M. M.. Leadership research and theory: a functional integration. *In: Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4 (1), 27-43, 2000.

CHERRSTROM, C. A.; BIXBY, J. Construct of Expertise Within the Context of HRD: Integrative Literature Review. *In: Human Resource Development Review*, v. 17, n. 4, p. 440-464, 2018. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1534484318796762> Acesso em 22 de abr de 2021, 07:40.

CHOU DHURY, Prithwiraj (Raj). Our work-from-anywhere future: Best practices for allremote organizations. *In: Harvard Business Review*, [s. l.], nov./dez. 2020. Disponível em: <<https://hbr.org/2020/11/our-work-from-anywhere-future#>> Acessado em: 28 dez. 2021, 22:00.

CIFUENTES, I.; LEÓN, I. M.. Influence of management style on employee views of corporate reputation. Application to audit firms. *In: BRQ Business Research Quarterly*, 17(4), p. 223-241, 2014.

CIRIBELLI, Marilda Corrêa. **Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado através da Pesquisa Científica**. Rio de Janeiro: 7 Letras, 2003.

CLOSS, L.; FERREIRA, G.; SAMPAIO, C.; PERIN, M. Intervenientes na transferência de tecnologia universidade-empresa: o caso PUCRS. *In: Revista de Administração Contemporânea*. vol.16, n.1, pp. 59-78. 2012.

CONGER, J. A.; KANUNGO, R. N. Charismatic leadership in organizations. *In: Sage Publications*. [S. l.]: [S. n.], 1998.

CORREA, Nilciane Castro; LAMB, Luciano. Competências e Estilos de Liderança na Direção Geral do Bannisul: Um Levantamento Junto a Gestores e Equipes. *In: Revista Conectus: tecnologia, gestão e conhecimento*, v. 1, n. 2, 2021.

CORREIA NETO, J. S.; ALBUQUERQUE, J. L. As tecnologias digitais de informação e comunicação no ambiente de trabalho em tempos de pandemia. *In: Revista Espaço Acadêmico*, v. 20, pp. 106-114, 2021.

COSTA, I. S. A. Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendedorismo de si. **Cadernos EBAPE.BR**, 11, 462-474. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/11655/10602>>, 2013.

COURA, Karla Veloso. Liderança e práticas de gestão de pessoas: as virtudes organizacionais fazem diferença nessa relação? *In: Um estudo em empresas públicas e privadas*. [S. l]: [S. n.], 2020.

COUTO, B. T.; SILVA, J. F. **Grupos Estratégicos na Indústria Financeira Brasileira: O Efeito do Posicionamento Estratégico no Desempenho dos Bancos**. Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica, 2007. (Dissertação Mestrado em Administração).

COVEY, Stephen R. **Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes**. São Paulo: Best Seller, 2003. P 121-182.

CRAIPEAU, Sylvie. Télétravail: le travail fluide. **QUADERNI – Communication, thechnologies, pouvoir**, [s. l.], n. 71, p. 107–120, 2009. Disponível em: <<https://doi.org/10.4000/quaderni.534>> Acessado em: 30 dez. 2021,12:44.

CRESWELL, J. W.. Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. *In: Artmed* (Ed.). Tradução: Magda França Lopes, 3. ed. Porto Alegre: ARTMED, 2010.

\_\_\_\_\_. *In: Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUNHA, Cristiana Soraia Moniz. **Mar calmo nunca fez bom marinheiro: competências essenciais para liderar em crise**. [S. l]: [S. n.], 2021.

DA PIEVE, Denise Ribeiro da Fonseca; CARLOTO, Andréa Fão. Da pandemia da Covid-19 ao avanço da racionalidade neoliberal sobre o trabalho. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 2, p. 12442-12453, 2021.

DA SILVA, Vitor Gustavo; VIEIRA, Almir Martins; DA SILVA PEREIRA, Raquel. A gestão do teletrabalho: nova realidade ou mera adaptação à tecnologia? *In: Perspectivas contemporâneas*, v. 10, n. 3, p. 35-55, 2015.

DALLEGRAVE, Letícia. Facebook, Google, Apple: qual o posicionamento de empresas de tecnologia sobre o trabalho remoto? Appus HR. 2021. Disponível em: <<https://www.appus.com/blog/gestao-de-pessoas/qual-o-posicionamento-de-big-techs-sobre-o-trabalho-remoto>>. Acessado em 18 abr 2022.

DARCANCHY, M. V. **Teletrabalho para Pessoas Portadoras de Necessidades Especiais**. São Paulo: LTr, 2006.

DARICS, E. E-leadership or “How to be boss in Instant Messaging?” The role of nonverbal communication. *In: International Journal of Business Communication*, 57(1), 3-29. 2020.

SOUZA NETO, Silvestre Prado de; CALVOSA, Maecello Vinicius Doria. As competências de liderança: atributos e práticas do líder do século XXI, uma pesquisa quantitativa. *In: Revista de Administração da UNIMEP*, v. 4, n. 1, p. 68-94, 2006.

De VRIES, H.; TUMMERS, L.; BEKKERS, V. The benefits of teleworking in the public sector: Reality or rhetoric? *In: Review of Public Personnel Administration*, v. 39, n. 4, p. 570-593, 2019.

DHAWAN, E. & CHAMORRO-PREZUMIC, T. How to collaborate effectively if your team is remote, Harvard Business Review. [S. l]: [S. n.], 2018. Disponível em: <https://hbr.org/2018/02/how-to-collaborate-effectively-if-your-team-is-remote> Acessado em 18 abr 2022, 16:10.

DI ASSIS, Carolina. **Teletrabalho nas agências bancárias digitais: os desafios de concretização do direito à saúde do trabalhador**. [S.l]: Editora Dialética, 2022.

DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge; BORGES, Renata Simões Guimarães. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 21, p. 200-221, 2015.

DORFMAN, P. W. International and cross-cultural leadership research. *In: Handbook for international management research*, v. 2. [S. l]: [S. n.], 2006.

DOS SANTOS, Vanessa Martins; SARAIVA, Guilherme Marzol Montandon; MAROLLA-GLAUCO, Glauco Helio Cleto. **Os Desafios da Gestão Remota em Tempo de Pandemia**. [S. l]: [S. n.], 2020.

DRUCK, Graça. **Trabalho, precarização e resistências: novos e velhos desafios?** Cad. CRH. Salvador: CRH, 2022. V. 24, n. spe1, p. 37-57, 2011. Disponível em: ><https://www.scielo.br/j/ccrh/a/qvTGPNcmnSfHYJjH4RXLN3r/abstract/lang=pt>>. Acesso em: 31 jul. 2022.

DRUCKER, P. F. **Administrando para o Futuro: Os Anos 90 e a Virada do Século**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. **Design science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2015. (E-book).

DUARTE, Maurizete Pimentel Loureiro; DUARTE, Gerson Constância. **Do privado ao público: Liderança e gestão estratégica em um contexto de novos desafios e perspectivas**. [S. l]: Paco e Littera, 2022.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

Dutra, J. S. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

ENDO, Gustavo Yuho et al. Análise da produção científica sobre cultura organizacional no período de 1969 a 2019. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 12, n. 2, p. 344-363, 2022.

ESCORSIN, A. P.; WALGER, C. **Liderança e Desenvolvimento de Equipes**. Curitiba: InterSaberes, 2017. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/49425/epub>>. Acessado em 03 de março de 2023.

ESPANHA, Rita. O VALOR DA COMUNICAÇÃO EM GESTÃO. *In: A Visão de 23 Renomados Autores em 5 Países*. [S. l]: [S. n.], 2021. P. 338.

ESTADO DE MINAS. Trabalho remoto é modelo dos sonhos para 49% dos brasileiros: Pesquisa Alelo Hábitos do Trabalho, feita pela Ipsos, ouviu empregados, autônomos e desempregados em 12 principais regiões do país. **Estado de Minas Emprego**, Minas Gerais, jan. 2020. Disponível em: <[https://www.em.com.br/app/noticia/emprego/2020/01/08/interna\\_emprego,1112644/trabalho-remoto-e-modelo-dos-sonhos-para-49-dos-brasileiros.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/emprego/2020/01/08/interna_emprego,1112644/trabalho-remoto-e-modelo-dos-sonhos-para-49-dos-brasileiros.shtml)>. Acesso em: 18 ago. 2022, 14:30.

Estrada, M. M. P. **Teletrabalho & Direito: o trabalho a distância e sua análise jurídica em face aos avanços tecnológicos**. Curitiba: Juruá, 2014.

ESTRADA, M. M. P. O Teletrabalho Transfronteiriço no Direito Brasileiro. *In: UNIFACS*, v. 52, p. 20-30, 2004. Disponível em: <<http://www.egov.ufsc.br>>. Acesso em: 3 set 2021 as 18:40 hs.

EUROPEAN COMMISSION. Benchmarking progress on new ways of working and new forms of business across Europe. *In: ECaTT final report 2000*. Bruxelas: IST, 2000.

FACCIOLI, Cinta. **Teorias de Liderança**. Disponível em: <[www.administradores.com.br/artigos/carreira/teorias-de-lideranca/22664/](http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/teorias-de-lideranca/22664/)>. Acessado em: 25 de abr. 2021, 14:14.

FEBRABAN. *In: Noomis Febraban*. Disponível em: <<https://noomis.febraban.org.br/blog/crise-amadurece-gestao-e-transformacao-digital-das-empresas>>. Acesso em: 24 mar. 2022, 13:36.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa Febraban de tecnologia bancária**. São Paulo: Febraban, 2019. Disponível em: <<https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa-FEBRABANTecnologia-Bancaria-2019.pdf>>. Acesso em: 18 out. 2021, 23:40.

FERNANDES, B. H. D. R. **Gestão Estratégica de Pessoas com foco em competências**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2013.

FERNANDES, Camila. **O capitalismo e o Advento de uma sociedade de consumo**. *In: Revista Eletrônica do Colégio Mãe de Deus*, v. 1, n. 1. Colégio Mãe de Deus: Porto Alegre, 2010.

FERREIRA JUNIOR, J.C.. Telecommuting: o Paradigma de um Novo Estilo de Trabalho. In: **RAE-Revista de Administração de Empresas**, 2000. V. 40(3),8-17. DOI: 10.1590/S0034-75902000000300012.

FERREIRA, P. I.. **Gestão por Competências**. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

FETZNER, M. A. M.; FREITAS, H. Implantação de Tecnologia da Informação nas Organizações os Desafios da Gestão da Mudança. In: **ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO (EnADI)**, 2007, Florianópolis/SC. Anais do EnADI. Florianópolis/SC, Anpad, 2007a.

FIGUEIREDO, Marcelo Vieira. **O papel da liderança na promoção da cultura de inovação em empresas industriais da região metropolitana de Salvador**. 2021. Acesso em 04 de mar de 2023.

FIOLHAIS, R. Teletrabalho e gestão de recursos humanos. In: CAETANO, A.; VALA, J. (Orgs.). **Gestão de Recursos Humanos** (3. ed.). Lisboa: Editora RH, 2007. (P. 237-261)

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. In: **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, p. 44-57, 2004. ISSN 0034-7590. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902004000100012&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902004000100012&nrm=iso) >. Acesso em 30 de jan de 2022, 16:45.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A.. Construindo o conceito de competência. In: **Rev. Adm. Contemporânea**, Curitiba, v. 5, p.183-196, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010> Acesso em 10 de mar de 2022 as 09:00 hs.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004a, p. 27-59.

FLICK, Uwe. **Introdução à Metodologia de Pesquisa**. Porto Alegre: [S. n.], 2013.

FOLLETT, M. P. The giving of orders. In: **METCALF**, H.C. (ed.). *Foundations of Business Administration*, 1926.

FONSECA, A. M., Porto, J. B., & BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: um retrato da produção científica brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, 19(3), 290-310, 2015.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Fortaleza: Universidade Estadual do Ceará, 2002.

FONSECA, Mariana. As 7 Mudanças na Forma de Trabalhar que a Pandemia trouxe (ou vai trazer). In: **InfoMoney**. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/carreira/7-mudancas-na-forma-de-trabalhar-que-a-pandemia-trouxe-ou-vai-trazer/>> Acessado em: 20 de junho de 2021, 12:45.

**FORBES**. Disponível em: <<https://forbes.com.br/carreira/2021/04/8-transformacoes-que-a-pandemia-esta-exigindo-de-lideres-c-level>>. Acesso em: 09 jan. 2022, 04:55.

\_\_\_\_\_. Disponível em: <<https://forbes.com.br/forbes-collab/2021/03/tonny-martins-uma-reflexao-sobre-os-desafios-da-lideranca-no-pos-pandemia>>. Acesso em 20 abr., 2022, 19:20.

FRANCISCO, Tiago Miguel Moniz; MARTINS, José Luís Pereira. A utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação no exercício da profissão do Contabilista: evolução, tendências e desafios. *In: XVII Congresso Internacional de Contabilidade e Auditoria*. [S. l.]: [S. n.], 2019.

FREITAS, José Carlos da Silva Junior *et al.* Design Research: aplicações práticas e lições aprendidas. *In: Revista de Administração FACES Journal*, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 96–116, 2015. Disponível em: <<http://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view>>. 1999.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional grandes temas em debate. **Revista de Administração de empresas**, v. 31, p. 73-82, 1991.

Freitas, S. R. **Teletrabalho na administração pública federal uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do INPI**. Fundação Getúlio Vargas: Rio de Janeiro, 2008. (Dissertação Mestrado em Administração Pública).

GENOVEZ, R. S. Como a COVID-19 vai forçar bancos, estabelecimentos comerciais e pagamentos a se reinventarem. **Visa-Sala de imprensa**, 16 abr. 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed., São Paulo: Atlas, 2010.

GITLAB; SAVANTA. **The Remote Work Report by GitLab: The Future of Work is Remote**. GitLab, 2020. Disponível em: <<https://page.gitlab.com/rs/194-VVC-221/images/the-remote-work-report-by-gitlab.pdf>>. Acesso em: 11/01/2021, 17:30.

GLENN ROWE, W. Liderança Estratégica e Criação de Valor. **RAE**. Vol.42, n.1, pp. 1-15. 2002.

GNOATTO, D. C. G. **O efeito mediador do comprometimento sobre a relação entre estilos de liderança e bem-estar no trabalho**. Chapecó: Universidade do Oeste de Santa Catarina, 2021. (Dissertação Mestrado em Administração).

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva. 2006.

GOETHALS, G. R., Sorenson, G., MacGregor Burns, J. Leadership in the Digital Age. Wilson III, Ernest J. “Scholarship and Practice in the Transitions to a Knowledge Society” Items and Issues. **Spring/Summer**, 2002.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.



\_\_\_\_\_. **Liderança**: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva 2015.

GOMES, Vanessa Maria Andrade. **Adaptabilidade do setor bancário ao teletrabalho**. [S. l]: [S. n.], 2020.

GONÇALVES, GUILHERME DA SILVA; MOREIRA, João Padilha; STEFFEN, Mario Oscar. **COMO TRABALHAR EM TEMPOS DE COVID-19. SEMINÁRIO DE TECNOLOGIA GESTÃO E EDUCAÇÃO**, v. 2, n. 2, [S. l]: [S. n.], 2020.

GRANATO, Luisa. Twitter avisa que funcionários podem fazer home office para sempre. Revista Exame, [S. l]: [S. n.], 2020. Disponível em:<<https://exame.com/carreira/twitter-avisa-que-funcionarios-podem-fazer-home-office-para-sempre>>. Acessado em 18 abr. 2022, 14.

GRINT, K. **Leadership**: Limits and Possibilities. [S.n]: Palgrave Macmillan, 2005.

GREENLEAF, R. K. The Servant as Leader. Indianapolis, *In*: **The Robert K. Greenleaf Center**. [S. l]: [S. n.], 1970.

GUBBINS, M. C.; GARAVAN, T. N. Studying HRD Practitioners: **A Social Capital Model**. **Human Resource Development Review**, v. 4, n. 2, p. 189-218, 2005. Disponível em:<<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1534484305275769>>. Acessado em 28 jan 2022, 19:15.

HAUBRICH, D. B., & FROEHLICH, C. Benefícios e Desafios do 'Home office'. *In*: HAUBRICH, Deise Bitencourt; FROEHLICH, C. Benefícios e desafios do home office em empresas de tecnologia da informação. **Revista Gestão & Conexões**, v. 9, n. 1, p. 167-184, 2020.

HEADLEY, S. S. **Desenvolvimento de competências gerenciais em gestores universitários: um estudo de caso em uma universidade pública estadual**. [S. l]: [S. n.], 2020.

HEVNER, A.; MARCH, S.; PARK, J. Design Science in Information Systems Research. **MIS Quarterly**, [S. l.], v. 28, n. 1, p. 75-105, Mar. 2004.

HOUSE, R. J. A 1976 theory of charismatic leadership. *In*: J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), **Leadership**: the cutting edge (pp. 189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press, 1977.

ILLEGEMS, V.; VERBEKE, A.; S'Jegers, R. The organizational context of teleworking implementation. *In*: **Technological forecasting and social change**, v. 68, n. 3, p. 275-291, 2001.

IPEA. **Teletrabalho pode chegar a 22,7% das ocupações nacionais, aponta estudo**. Disponível em:<[https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=35648&catid=3&Itemid=3](https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=35648&catid=3&Itemid=3)> Acesso em 19 ABR 2022, 18:55.

JARDIM, Anne. Cambridge, Massachusetts, The MIT Press, 1970. In: **Business History Review**, 48(04), 565–567. <<https://doi.org/10.2307/3113554>> Acesso em 12 de fev. de 2022, 17:07.

JOLLEY, J.M.; MITCHELL, M.L., **Research Design Explained**, 7. ed., Belmont: Wadsworth Cengage Int., 2009.

JUNIOR, Freitas; DA SILVA, José Carlos. **O desenvolvimento de competências de liderança em mundos virtuais tridimensionais: o caso do metaverso**. [S. l.]: [S. n.], 2012.

JORNAL DA USP. **70% das pessoas entrevistadas em estudo gostariam de continuar no home office**. São Paulo: Jornal da USP, 06 jul. 2020. Disponível em: <<https://jornal.usp.br/ciencias/estudo-mostra-70-das-pessoas-gostariam-de-continuar-no-home-office>>. Acesso em: 01 mar. 2022, 23:50.

KITZINGER J, BARBOUR, R. Introduction: the challenge and promise of focus groups. In: Kitzinger J, Barbour R. (Organizadores). **Developing focus group research: politics, theory and practice**. London: Sage; 1999. P.1-20.

KYRILLOS, L.; SARDENBERG, C. A. **Liderança e Desenvolvimento de Equipes**. [e-book] São Paulo: Ed. Contexto, 2019. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/173126/pdf>> Acessado em 02 de março de 2023, 12:23.

LACERDA, D. P.; DRESCH, A.; PROENÇA, A; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. **Design Science Research: método de pesquisa para a engenharia de produção**, 2013 <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2013005000014> Acesso em 04 de mar. de 2022, 14:45.

LASI, H. *et al.* Industry 4.0. **Business & Information Systems Engineering**, Springer, v. 6, n. 4, p. 239–242, 2014.

Le Boterf, G. De la compétence. In: **Essai sur un attracteur étrange**. Paris: Les Éditions d'organisation, 1994.

LE BOTERF, G. **Construir as competências individuais e colectivas**. Lisboa: Edições ASA, 2005.

LEME, V. C. O. **Liderança Feminina nas Organizações: Contribuições da Gestão de Projetos**. 2020. Disponível em: <<http://repositorio.uninove.br/xmlui/handle/123456789/1400>>. Acessado em 26 de setembro de 2021, 12:23.

LEMOS, Ana Heloísa da Costa; BARBOSA, Alane de Oliveira; MONZATO, Priscila Pinheiro. Mulheres em home office durante a pandemia da Covid-19 e as configurações do conflito trabalho-família. In: **Revista de Administração de Empresas**, v. 60, p. 388-399, 2021.

- LESLIE, J. B., LUCIANO, M. M., MATHIEU, J. E; HOOLE, E. (2018). **Challenge Accepted: Managing Polarities to Enhance Virtual Team Effectiveness**. *People & Strategy*, 41(2), 22+.
- LESTER, Jéssica Nina; CHO, Yonjoo; LOCHMILLER, Chad R. Aprendendo a fazer análise qualitativa de dados: um ponto de partida. *In: Human Resource Development Review*, v. 19, n. 1, 2020, p. 94-106.
- Li, J. Y.; SUN, R.; TAO, W.; LEE, Y. Employee coping with organizational change. *In: The face of a pandemic: The role of transparent internal communication*. *Public Relations Review*, 1-11, 2021.
- LISBOA, J., COELHO, A., COELHO, F., ALMEIDA, F. 3. ed. Porto: Vida Económica, 2011.
- LOSEKANN, Raquel Gonçalves Caldeira Brant; MOURÃO, Helena Cardoso. Desafios do teletrabalho na pandemia Covid-19: quando o home vira office. **Caderno de Administração**, v. 28, p. 71-75, 2020.
- MAGALHÃES, Gabriel Araújo *et al.* **Gestão de conflitos e a relação interpessoal entre colaboradores: um estudo de caso em uma empresa do ramo de Agronegócios em Uberlândia (MG)**. Uberlândia: [S. n.], 2022.
- MAIA, Gabriela. Gestão de Pessoas e Recursos Humanos: tendências pós-pandemia. *In: Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, v. 8, n. 2, p. 705-728, 2022.
- MANSON, N.J. Is Operations Research Really Research? *In: ORION*, [S. l.], v. 22, n. 2, p. 155–180, 2006.
- MARCH, S. T; STOREY, V. C. Design Science In The Information Systems Discipline: **An Introduction To The Special Issue On Design Science Research**. *MIS Quarterly*, [S. l.], v. 32, n. 4, p. 725–730, 2008.
- MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing**. 6. ed., São Paulo: Atlas, 2005.
- MEINDL, James R.; EHRLICH, Sanford B.; DUKERICH, Janet M. The romance of leadership. *In: Administrative science quarterly*, p. 78-102. [S. l.]: [S. n.], 1985.
- MELO, E. A. A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. *In: Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 4(2), 31-62, 2004.
- MESSENGER, Jon C.; GSCHWIND, Lutz. Three generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office. *In: New Technology, Work and Employment*, v. 31, n. 3, p. 195-208, 2016.
- MICROSOFT *et al.* **Building resilience & maintaining innovation in a hybrid world**. [S. l.]: Microsoft, 2020.
- MINAYO, M.C.S.O. O desafio do conhecimento. *In: Pesquisa qualitativa em saúde*. 14. ed. São Paulo: Hucitec Editora, 2004.

MIRI, Daniel Hank *et al.* Treinamento e desenvolvimento com foco na gamificação: visão do processo a partir das consultorias brasileiras. *In: Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 12, n. 2, p. 204-224, 2022.

MOHRMAN, S.. Action Research. *In: LEVINE, J.; HOGG, M. (Editores), Encyclopedia of Group Processes and Intergroup Relations*. Thousand Oaks: Sage Press, 2009. P. 1-6.

MROSS, H. **Implantação de projeto-piloto de teletrabalho na Coordenação-Geral de Informática da Secretaria da Previdência**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2016.(Trabalho de Conclusão de Curso – MBA em Administração Pública).

NANUS, B. **Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization**. San Francisco: Jossey-Bass Inc, 1992.

NASCIMENTO, Luciano. Governo publica medida provisória para regulamentar o trabalho remoto, 2022. **Agência Brasil**. Disponível em:>  
<https://agenciabrasil.ebc.com.br/politica/noticia/2022-03/governo-publica-medida-provisoria-para-regulamentar-trabalho-remoto#:~:text=O%20governo%20federal%20apresentou%20hoje,ocorr%C3%Aancia%20de%20situa%C3%A7%C3%A3o%20de%20calamidade>>. Acessado em 19 de abr 2022, 19:15.

NAVARINI, Marcos Paulo. **Modelo de Trabalho Híbrido: Análise dos Impactos e Perspectivas**. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2021. (Tese de Doutorado.)

NEVES, P.; ALMEIDA, P.; VELEZ, M. J. **Reducing intentions to resist future change: Combined effects of commitment-based HR practices and ethical leadership**. *Human Resource Management*, 2018, 57(1), p. 249-261.

NEVES, Vitor Amorim de Carvalho. Treinamento e desenvolvimento na Justiça Federal na Paraíba: análise do curso "Feedback como Ferramenta Gerencial". [S. l]: [S. n.], 2022.

NILLES, J. M. **Fazendo do teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores**. São Paulo: Futura, 1997.

NILLES, Jack M. What does telework really do to us? *In: World Transport Policy and Practice*, v. 2, n. 1-1, p. 15-23, 1996.

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei; PATINI, Aline Campos. Trabalho remoto e desafios dos gestores. *In: RAI Revista de Administração e Inovação*, v. 9, n. 4, p. 121-152, 2012.

NONAKA, Ikujiro *et al.* Dynamic fractal organizations for promoting knowledge-based transformation – A new paradigm for organizational theory. *In: European Management Journal*, v. 32, n. 1, p. 137-146, 2014.

NORTHOUSE, P. **Leadership: Theory and Practice**. 8. ed. London: SAGE, 2018.

OBERER, B.; ERKOLLAR, A. Leadership 4.0: Digital Leaders in the Age, *In: "International Journal of Organizational Leadership"*, [S. l.]: [S. n.], 2018.

OCDE. **Recommendation on Principles and Good Practices For Financial Education and Awareness**. Recommendation of The Council. July, 2005.

OLIVEIRA, A. F.; GOMIDE JUNIOR, S.; POLI, B. V. S. Antecedentes de bem-estar no trabalho: confiança e políticas de gestão de pessoas. *In: Revista de Administração Mackenzie*, v. 21, n. 1, p. 1-26, 2020.

OLIVEIRA, Carolina Jorge Paulo de. **O papel do feedback na relação da gestão por objetivos com o desempenho no trabalho**: Revisão sistemática de literatura. [S. l.]: [S. n.], 2022.

OLIVEIRA, Nelson. *In: Teletrabalho ganha impulse na pandemia, mas regulação é objeto de controvérsia*. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/noticias/infomaterias/2020/07/teletrabalho-ganha-impulso-na-pandemia-mas-regulacao-e-objeto-de-controversia>>. Acessado em 20 de mar. de 2022, 15:50.

OLIVEIRA, Rháleff *et all*. Avaliações em Jogos Educacionais: instrumentos de avaliação da reação, aprendizagem e comparação de jogos. *In: Brazilian Symposium on Computers in Education (Simpósio Brasileiro de Informática na Educação-SBIE)*. 2019. p. 972.

OPAS/OMS – **ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE**. Folha informativa COVID-19. São Paulo: OPAS/OMS, atualizado em 12 fev. 2021. Disponível em: <<https://www.paho.org/pt/covid19>>. Acesso em: 22 dez., 2021, 12:23.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT. Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. **Eurofound and ILO**, 2017.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). Coronavirus disease 2019 (COVID-19). **Situation Report**. 88. Genebra: OMS; 2020.

OWEN, C. Design research: building de knowledge base. **Journal of the Japanese Society of the Sciences Design**, [S. l.], v. 5, n. 2, p. 35-46, 1997.

PACHECO, Wellington, *et all*. Ambiente de acompanhamento e controle de avaliação de aprendizado em plataforma de ensino virtual. *In: Anais do XXXII Simpósio Brasileiro de Informática na Educação*. SBC, 2021. p. 48-57.

PESQUISA SEBRAE, – **O impacto da pandemia do coronavírus nos pequenos negócios** – 13. ed. Coleta: 25 de novembro a 01 de dezembro de 2021. Disponível em: <[https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/06/Impacto-coronav%C3%A9rus-13%C2%AAedicao\\_DIRETORIA-v7.pdf](https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/06/Impacto-coronav%C3%A9rus-13%C2%AAedicao_DIRETORIA-v7.pdf)>. Acessado em 27 mar. De 2022, 08:25.

PICCOLI, G.; POWELL, A.; Ives, B. Virtual teams: Team control structure, work processes, and team effectiveness. *In: Information Technology and People*, 17(4): p.359– 379, 2004.

PINEL, Hiran; COLODETE, Paulo Roque; PAIVA, Jacyara Silva. Pedagogia Social: definições, formação, espaços de trabalho, grandes nomes e epistemologias. **Revista Conhecimento em Destaque**, v. 1, n. 2, 2012.

PINTO, Andreia Raquel Moreira Batista. **Impactos do teletrabalho nas pequenas e médias empresas devido à pandemia COVID-19**: um estudo de caso. [S. l]: [S. n.], 2021. (Tese de Doutorado.)

PORTAL DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Disponível em: <<https://jornal.usp.br/ciencias/estudo-mostra-70-das-pessoas-gostariam-de-continuar-no-home-office>>. 2020. Acessado em 18 de maio de 2021, 12:34.

PRODANOV, Cleber C.; FREITAS, Emani C. **Metodologia de trabalho científico**: método e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAMOS, P., Mota, C.; Corrêa, L. Exploring the management style of Brazilians project managers. In: **International Journal of Project Management**, 2016. 34(6), p. 902-913.

REBELO, G. **Teletrabalho e privacidade**: contributos e desafios para o direito do trabalho. Lisboa: RH Editora, 2004.

REIS, C. Managers' remote work and expertise across cultures. In: **Journal of Applied Management and Entrepreneurship**, v. 21, n. 3, p. 97, 2016.

REIS, Joice Renildes Alves dos. **Estratégia e práticas de liderança na Gestão de Recursos Humanos. Estudos de caso de empresas**.. Évora: Universidade de Évora, 2021. (Dissertação de Mestrado.)

RESENDE, Ana Cecilea Coelho Pompeo de Campos. **A influência da liderança no clima organizacional**. [S. l]: [S. n.], 2012.

RÉVILLION, A. S. P. A Utilização de Pesquisas Exploratórias na Área de Marketing. In: **Revista Interdisciplinar de Marketing**, 2(2), 21–37, 2003.

REZENDE, Maércio. **Juntando as peças**: Liderança na prática. [S.l.]: Saint Paul Editora, 2019.

REZENDEz, M. P.; Sánchez, A. M.; Carnicer, M. P. L. **Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy**. Technovation, v. 22, n. 12, p. 775-783, 2002.

RIZWAN, Muhammad Suhail; AHMAD, Ghufuran; ASHRAF, Dawood. Systemic risk: The impact of COVID-19. In: **Finance Research Letters**, v. 36, p. 101682, 2020.

RODRIGUES, Paulo Henrique *et al.* **Atendimento bancário na pandemia de Covid-19: percepção de bancários e de clientes diante da transformação digital**. [S. l]: [S. n.], 2021.

- RODRIGUES, S. **Facebook extends its work-from-home policy to most employees**. 2021. Disponível em: <<https://www.cnbc.com/2021/06/09/facebook-will-let-all-employees-who-can-work-remotely-to-request-full-time-remote-work.html?qsearchterm=Facebook%20extends%20its%20work-from-home%20policy%20to%20most%20employees>>. Acessado em: 18 abr. de 2022, 20:40.
- ROESCH, S.M.A. **Projetos de estágio e de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. **Autonomy and information work: telework** Dados, v. 54, n. 1, p. 207-233, 2011.
- ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. Autonomy and information work: telework. *In: Revista de Ciências Sociais*, v. 54, n. 1, p. 207-233. [S. l.]: [S. n.], 2011a.
- ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. Teletrabalho. *In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Orgs.). Dicionário de trabalho e tecnologia*. Porto Alegre: Zouk, 2011b. P. 414-418.
- ROSSI, Clarissa Gonçalves. **O impacto da liderança no clima organizacional: um estudo comparativo de duas agências bancárias**. [S. l.]: [S. n.], 2017.
- SALAS, E.; CANNON-BOWERS, J. The Science of Training: A Decade of Progress. *In: Annual review of psychology*, v. 52, p. 471-99, 02/01. [S. l.]: [S. n.], 2001.
- SALDER, P. **Leadership and organizational learning: Handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2003.
- SANDES, Amanda da Silva Totó; LOOS, Mauricio Johnny. Implementação de uma rotina de acompanhamento de indicadores de performance como base para a tomada de decisão. *Exacta*, v. 17, n. 2, p. 1-16, 2019.
- SANT'ANNA, Anderson de Souza; CAMPOS, Marly Sorel; LOTFI, Samir. **Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema?** *In: RAM – Revista de Administração Mackenzie*, [S. l.], v. 13, n. 6, p. 48–76, 2012. Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S167869712012000600004&lng=en&nrm=iso/&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S167869712012000600004&lng=en&nrm=iso/&tlng=pt)>. Acesso em: 21 dez. 2021, 16:34.
- SANT'ANA, R. G. S., SARSUR, A. M., NUNES, S. C., CANÇADO, V. Competências na Formação em Administração: Um Estudo em Curso de Graduação de Universidade Pública Brasileira. *In: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 16(2), 479-504. [S. l.]: [S. n.], 2017.
- SASHKIN, M. Visionary leadership. *In: The leader's companion: Insights on leadership through the ages*, 402-407, 1995.
- SAURIN, T.A.; RIBEIRO, J. L. D. Segurança no trabalho em um canteiro de obras: percepções dos operários e da gerência. *In: Revista Produção*, v. 10, n.1., p.5-17, Rio de Janeiro: [S. n.], 2000.

SCHEIN, Edgard. Liderança e cultura organizacional. *In*: DRUCKER, Peter (Org.). **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

SCHERMERHORN JR, J. R.; HUNT, J.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. [S. l]: Bookman Editora, 2009.

SERPA, Ana Márcia Pereira; SEFFRIN, Larissa Leal. **Soft Skills nas organizações contemporâneas**: uma revisão bibliográfica sobre seus reflexos na gestão de pessoas. [S. l]: [S. n.], 2022.

SILVA-C, A. *et al.* The attitude of managers toward telework, why is it so difficult to adopt it in organizations? *In*: **Technology in Society**, v. 59, p. 101133, [S. l]: [S. n.], 2019.

SILVA JÚNIOR, Osmar da *et al.* **A influência dos estilos de liderança no engajamento da equipe mediada pelo senso de pertencimento das pessoas em gestão de projetos**. [S. l.]: [S. n.], 2020.

SILVA, M. S. C.; MACEDO, M. E. C. Liderança do futuro: olhar sobre o estilo de liderança pós-pandemia Covid-19. *In*: **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, ano 06, ed. 03, v. 15, p. 05-17, [S. l]: [S. n.], 2021.

SILVEIRA, Daniel. **Home Office** bateu recorde no Brasil em 2018, diz IBGE. **G1**, São Paulo, 18 dez. 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/concursos-eemprego/noticia/2019/12/18/home-office-bateu-recorde-no-brasil-em-2018-diz-ibge.ghtml> Acesso em: 30 dez. 2021, 12:30.

SOARES; M. T. R. C. **Liderança e Desenvolvimento de Equipes**. [e-book]. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/22161/pdf>>. Acessado em 03 de mar. de 2023.

SOBRATT – SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES. Você Sabia? *In*: **Sobratt – Dicas e Curiosidades**, [S. l.]: [S.n.], 2021. Disponível em: <[http://www.sobratt.org.br/site2015/wpcontent/uploads/2021/03/DC\\_2\\_teletrabalho1.jpg](http://www.sobratt.org.br/site2015/wpcontent/uploads/2021/03/DC_2_teletrabalho1.jpg)>. Acesso em: 29 dez. 2021, 17:50.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES. 2015. Disponível em: <<http://www.sobratt.org.br>>. Acesso em: 22 dez. 2021, 13:40.

SOLOMON, C. Trends in global virtual teams. **Virtual teams survey report-2016**. Disponível em [http://cdn.culturewizard.com/PDF/Trends\\_in\\_VT\\_Report\\_4-17-2016.pdf](http://cdn.culturewizard.com/PDF/Trends_in_VT_Report_4-17-2016.pdf)>. Acessado em: 18 abr. de 2022, 22:15.

SOUZA, Diego de Oliveira. As dimensões da precarização do trabalho em face da pandemia de Covid-19. *Trabalho, Educação e Saúde*, v. 19. [S. l]: [S. n.], 2020.

\_\_\_\_\_. The COVID-19 pandemic beyond Health Sciences: reflections on its social determination. *In*: **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro: 2020, v. 25, supl. 1, p. 2469–2477. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1413-81232020256.1.11532020>>. Acesso em: 12 jan. de 2021, 18:45.



SOUZA, T.; MOREIRA, K. D.; MARTINS, C. B. Teletrabalho: um segmento de atuação para o profissional de secretariado. *In: Perspetivas Contemporâneas*, 2018. V. 13 (1), 1-17. Disponível em: <<http://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/2450>>. Acessado em: 21 de mar. De 2020, 17:45.

SOUZA, R. A., VENTURA, R. C. M. O., SOARES, C. A. Identidade com a carreira: a perspectiva de acadêmicos em relação ao desenvolvimento da vida profissional. *In: Revista de Administração, Sociedade e Inovação*. [S. l]: [S. n.], 2016. V. 2(2), 90-105.

SOUZA, Raimara Neves de. Características da tarefa na percepção dos teletrabalhadores da área de Tecnologia da Informação e Comunicação do Instituto Federal do Acre e da Universidade Federal do Acre. Rio Branco: [S. n.], 2022.

SPARROW, P. R.; BOGNANNO, M. Competency requirement forecasting: issues for international selection and. *Managing learning*, [S. l]: [S. n.], 1994. v. 57.

TEIXEIRA, F. O que Satya Nadella, da Microsoft, pensa sobre o trabalho do futuro. *In: REVISTA MIT MANAGEMENT SLOAN SCHOOL REVIEW*, 2022. Disponível em: <<https://mittechreview.com.br/se-no-futuro-toda-empresa-sera-uma-empresa-de-software-por-onde-comecar>>. Acessado em 31 de jan. de 2022, 16:40.

TEO, T. S. H.; LIM, V.K.G.; WAI, S. H. An empirical study of attitudes towards teleworking among information technology (IT). *In: Personnel International journal of information management*, [S. l]: [S. n.], [S.d.]. V. 18, n. 5, p. 329-343, 1998.

TOZZI, J. A; Sete mudanças na forma de trabalhar que a pandemia trouxe ou vai trazer. *In: Gestão e resultados*. Disponível em: <<https://www.tozzi.com.br/boletins-noticias/sete-mudancas-na-forma-de-trabalhar-que-a-pandemia-trouxe-ou-vai-trazer>>. Acessado em 31 de jan. de 2022, 17:40.

UHL-BIEN, Mary; PICCOLO, Ronald F.; SCHERMERHORN JR, John R. **Comportamento organizacional**. [S. l.]: John Wiley & Filhos, 2020.

VAN DIERENDONCK, Dirk; NUIJTEN, Inge. A pesquisa de liderança servidora: Desenvolvimento e validação de uma medida multidimensional. *In: Journal of Business and Psychology*, [S. l]: [S. n.], [S.d.]. V. 26, p. 249-267, 2011.

VECCHIO, R. P. Comportamento organizacional: conceitos básicos. *In: Cengage Learning*. [S. l]: [S. n.], 2009. Acessado em 21 de mar. De 2022, 18:08.

WALLACE, N. 7 Ways To Be A Conscious Leader During COVID-19: How you lead during this time of crisis may be your most memorable legacy. *In: Personal Excellence*. [S. l]: [S. n.], 2020. V 25(6), 25-26.

WOLFF, L., Cabral, P. M. F., e Lourenço, P.R.M.R.S. *Revista Gestão & Tecnologia*, Pedro Leopoldo: [S. n.]: 2013. V. 13, n. 1, p. 177-204.

WRIGHT, S. What competencies will leaders need in a new Covid-19 world? *In: Assessment & Development Matters*, [S. l]: [S. n.], 2020. V. 12(3), p. 3-6.

WU, Zunyou; MCGOOGAN, Jennifer M. Characteristics of and important lessons from the coronavirus disease 2019 (COVID-19) outbreak. *In: China: summary of a report of 72 314 cases from the Chinese Center for Disease Control and Prevention*. [S. l.]: [S. n.], 2020. V. 323, n. 13, p. 1239-1242.

VAISHNAVI, Vijay; KUECHLER, Bill. **Design Science Research in Information Systems**. [S. l.]: [S. n.], [S.d.]. N. 1, p. 1–62.

VAISHNAVI, Vijay K.; KUECHLER, William. **Design science research methods and patterns: Innovating information and communication technology**. 2. ed. Boca Raton: CRC Press: 2015. [e-book]. Disponível em:< <https://doi.org/10.1201/9781420059335>>. Acesso em: 24 mar. De 2022, 17:35.

YUKL, G. Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management*. *In: Perspectives*. [S. l.]: [S. n.], 2012. V. 26(4), 66-85.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

**APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS  
Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação  
Comitê de Ética em Pesquisa

O objetivo dessa pesquisa é propor um modelo de treinamento que visa capacitar as lideranças para a gestão no modelo de teletrabalho em um banco de varejo tradicional, que possa ser implementada na instituição pelos participantes restantes dos colaboradores da empresa.

Nessa perspectiva, esse estudo contribuirá a proposição e experimentação da continuidade de pesquisas sobre esse tema, junto à equipe de docentes dessa conceituada Universidade na Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação, bem como em outras instituições de ensino. Trata-se de um tema relevante, diante da urgência e incidência no entendimento e resiliência em lidar com o contexto de distanciamento social, a partir da pandemia de Covid-19 nas organizações.

Sua participação será através de uma entrevista, que será realizada no local que lhe for mais conveniente (fisicamente ou remotamente). A participação nesse estudo é voluntária e os riscos são mínimos, mas se você se sentir constrangido ou, por algum motivo decidir não participar ou quiser desistir em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo. Os dados coletados serão utilizados apenas para os fins deste estudo. Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo (a).

Caso você não perceba benefícios diretos em participar, é importante considerar que, indiretamente você contribuirá para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico e prático. A qualquer momento, enquanto participante, você poderá solicitar informações sobre os procedimentos ou outros assuntos relacionados a este estudo, por meio do telefone (51) 99660.7694 ou pelo e-mail: andresl@edu.unisinos.br.

Este termo será assinado em duas vidas, ficando uma em poder do participante e, a outra, com a pesquisadora responsável.

Porto Alegre, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2022.

---

André Souza de Lima (Pesquisador)

---

Nome e assinatura do participante

## APÊNDICE B - ROTEIRO DE PESQUISA QUALITATIVA COM LÍDERES

Prezado (a) participante,

Meu nome é André Lima, sou mestrando do Programa Profissional em Gestão e Negócios da UNISINOS. Estou realizando uma pesquisa, sob supervisão do Professor Doutor José Carlos da Silva Freitas Júnior, que tem por objetivo: propor um modelo de treinamento que visa capacitar as lideranças para a gestão no modelo de teletrabalho em um banco de varejo tradicional.

### DADOS DA ENTREVISTA

Data \_\_\_\_\_  
Local: \_\_\_\_\_ Forma de registro: \_\_\_\_\_

### DADOS DO ENTREVISTADO

Nome: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_  
Telefone: \_\_\_\_\_ Email: \_\_\_\_\_ Formação: \_\_\_\_\_  
Organização: \_\_\_\_\_ Função: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ Tempo de atuação: \_\_\_\_\_

Objetivos	Questões
Verificar a percepção dos líderes intermediários frente ao formato de teletrabalho em um banco de varejo tradicional;	1- Você trabalha ou trabalhou de maneira presencial, presencial e teletrabalho (híbrido) ou totalmente em teletrabalho? 2- Na sua percepção como foi a transição para liderança de equipes em teletrabalho? 3- Qual a principal mudança na maneira de liderar frente ao modelo de teletrabalho?
Compreender os aspectos relevantes e barreiras do modelo de teletrabalho em um banco de varejo tradicional;	4- Em meio à pandemia, quando estava em teletrabalho ou sua equipe em teletrabalho, qual a principal barreira enfrentada? 5- Como você se percebe frente ao desafio de liderar equipes em teletrabalho? 6- Como você percebe a comunicação entre as pessoas no formato de teletrabalho?
Compreender como se dá a adaptação dos líderes ao novo cenário do formato de teletrabalho em um banco de varejo tradicional;	7- Quanto tempo você permaneceu nesse modelo de trabalho? 8- Como você avalia o processo de <i>feedback</i> no formato de teletrabalho? 9- Como você mede o desempenho da equipe liderada em teletrabalho?
Propor um modelo de treinamento que visa capacitar as lideranças para a gestão no modelo de teletrabalho em um banco de varejo tradicional.	10- Você recebeu treinamento para utilizar o modelo de teletrabalho? 11- Você tem alguma sugestão de treinamento para ter assertividade na gestão de

	<p>equipes em teletrabalho? 12- Quais elementos ou comportamentos do gestor são mais importantes e devem ser treinados para melhorar sua gestão de equipes em teletrabalho?</p>
--	---

## APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA AOS SUPERINTENDENTES E DIRETORES

Prezado (a) participante,

Meu nome é André Lima, sou mestrando do Programa Profissional em Gestão e Negócios da UNISINOS. Estou realizando uma pesquisa, sob supervisão do Professor Doutor José Carlos da Silva Freitas Júnior, que tem por objetivo: propor um modelo de treinamento que visa capacitar as lideranças para a gestão no modelo de teletrabalho em um banco de varejo tradicional.

### DADOS DA ENTREVISTA

Data: \_\_\_\_\_  
Local: \_\_\_\_\_ Forma de registro: \_\_\_\_\_

### DADOS DO ENTREVISTADO

Nome: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_  
Telefone: \_\_\_\_\_ Email: \_\_\_\_\_ Formação: \_\_\_\_\_  
Organização: \_\_\_\_\_ Função: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ Tempo de atuação: \_\_\_\_\_

Objetivos	Questões
Analisar a percepção dos diretores e superintendentes ao formato de teletrabalho em um banco de varejo tradicional	1- Qual a sua percepção referente ao teletrabalho? 2- Quais as dificuldades enfrentadas pelos líderes imediatos das equipes em teletrabalho? 3- Como o Banco vem se preparando para esse modelo de teletrabalho?
Propor treinamento para desenvolver competências dos gestores em um banco de varejo tradicional	4- Você recebeu treinamento para utilizar o modelo de teletrabalho? Você indica algum modelo de treinamento? 5- Quais elementos ou comportamentos do gestor são mais importantes e devem ser treinados para melhorar sua gestão de equipes em teletrabalho?

## APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE AOS ANALISTAS, INSTRUTOR/GESTOR E GERENTE EXECUTIVO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Prezado (a) participante,

Meu nome é André Lima, sou mestrando do Programa Profissional em Gestão e Negócios da UNISINOS. Estou realizando uma pesquisa, sob supervisão do Professor Doutor José Carlos da Silva Freitas Júnior, que tem por objetivo: propor um modelo de treinamento que visa capacitar as lideranças para a gestão no modelo de teletrabalho em um banco de varejo tradicional.

### DADOS DA ENTREVISTA

Data \_\_\_\_\_  
Local: \_\_\_\_\_ Forma de registro: \_\_\_\_\_

### DADOS DO ENTREVISTADO

Nome: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_  
Telefone: \_\_\_\_\_ Email: \_\_\_\_\_ Formação: \_\_\_\_\_  
Organização: \_\_\_\_\_ Função: \_\_\_\_\_  
Tempo de atuação: \_\_\_\_\_

Objetivos	Questões
Atender a etapa de Sugestão e Desenvolvimento do artefato no Design Science Research.	Qual o ambiente que seria ideal para esse treinamento? On-line? Gravado? Presencial? Híbrido? Plataforma EAD? Outros?
	Quanto tempo de treinamento deve ter? Quantos e quais os módulos deve ter o treinamento proposto?
	Quais os conteúdos que são imprescindíveis de conter no treinamento?
	Qual o principal público alvo do treinamento proposto?
	Quem serão os instrutores do treinamento proposto?
	Como seria um bom fechamento para o treinamento proposto, na sua percepção?
	Teríamos avaliação ao final do treinamento?
	Que outros itens você imagina que colabora com a criação do treinamento proposto?



**APÊNDICE E - ROTEIRO DE GRUPO FOCAL AOS GESTORES DO BANCO,  
SUPERVISORA E ANALISTA DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA**

Prezado (a) participante,

Meu nome é André Lima, sou mestrando do Programa Profissional em Gestão e Negócios da UNISINOS. Estou realizando uma pesquisa, sob supervisão do Professor Doutor José Carlos da Silva Freitas Júnior, que tem por objetivo: propor um modelo de treinamento que visa capacitar as lideranças para a gestão no modelo de teletrabalho em um banco de varejo tradicional.

**DADOS DA ENTREVISTA**

Data \_\_\_\_\_  
Local: \_\_\_\_\_ Forma de registro: \_\_\_\_\_

**DADOS DO ENTREVISTADO**

Nome: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_  
Telefone: \_\_\_\_\_ Email: \_\_\_\_\_ Formação: \_\_\_\_\_  
Organização: \_\_\_\_\_ Função: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ Tempo de atuação: \_\_\_\_\_

Objetivos	Questões
Atender a etapa de Sugestão e Desenvolvimento do artefato no Design Science Research.	Qual o ambiente que seria ideal para esse treinamento? On-line? Gravado? Presencial? Híbrido? Plataforma EAD? Outros?
	Quanto tempo de treinamento deve ter? Quantos e quais os módulos deve ter o treinamento proposto?
	Quais os conteúdos que são imprescindíveis de conter no treinamento?
	Qual o principal público alvo do treinamento proposto?
	Quem serão os instrutores do treinamento proposto?
	Como seria um bom fechamento para o treinamento proposto, na sua percepção?
	Teríamos avaliação ao final do treinamento?
	Que outros itens você imagina que colabora com a criação do treinamento proposto?

## APÊNDICE F - ETAPAS DA COLETA DE DADOS ATÉ A VERSÃO FINAL DO ARTEFATO

Fases	Etapas	Coleta de dados
Fase 1: Conscientização do problema	Validação do roteiro de pesquisa via questionário com gestores do Banco (Questionário, Apêndice B)	Análise e validação do Orientador do trabalho;
	Pesquisa via questionário aos gestores de equipes em teletrabalho no banco com objetivo de coletar dados para análise da etapa de conscientização do problema do DSR	Desenvolvido e aplicado um instrumento de coleta, por meio de um questionário com questões abertas e fechadas enviadas aos gestores;
	Validação do roteiro de entrevistas com superintendentes e diretores (questionário, apêndice C)	Análise e validação do orientador do trabalho;
	Entrevistas com superintendentes e diretores do banco objeto de análise desse trabalho, com objetivo de coletar dados para análise da etapa de conscientização do problema do DSR	Entrevistas semiestruturadas realizadas com superintendentes e diretores do banco gravadas em áudio e vídeo, e posteriormente transcritos (via Microsoft Teams);
Fase 2: Sugestão Fase 3: Desenvolvimento	Validação do roteiro de entrevistas em profundidade com instrutor/gestor, analistas e gerente-executivo da Universidade Corporativa do banco. (questionário, apêndice D)	Análise e validação do orientador do trabalho;
	Entrevistas com instrutor/gestor, analistas e gerente-executivo da Universidade Corporativa do banco com objetivo de coletar dados para análise da etapa de sugestão e desenvolvimento do DSR	Entrevistas semiestruturadas em profundidade realizadas via questionário.
Fase 4: Avaliação	Validação do roteiro de questões para grupo focal com gestores de equipes, supervisores e analistas da Universidade Corporativa do banco. (questionário, apêndice E)	Análise e validação do orientador do trabalho;
	Grupo focal com gestores de equipes, supervisora, instrutores e analistas da Universidade Corporativa do banco, com o objetivo de avaliar o artefato desenvolvido em sua primeira versão.	Grupo focal realizadas via reunião gravada em áudio e vídeo, e posteriormente transcritos (via <i>Microsoft Teams</i> ).
	Revisão por gestores de equipes, supervisora, instrutores e analistas da Universidade Corporativa do banco com o objetivo de avaliar a versão 2 do artefato desenvolvido a partir de apontamentos dos especialistas na etapa anterior em grupo focal.	Análises e apontamentos da versão 2 do artefato método de capacitação desenvolvido.
Versão final do artefato método de capacitação em sua versão 3 após alterações na etapa anterior sugeridas por gestores de equipes, supervisora, instrutores e analistas da Universidade Corporativa do banco		

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

## APÊNDICE G – TREINAMENTO PARA GESTORES DE EQUIPES EM TELETRABALHO

PLANO DE CURSO	
<b>Tema</b>	Gestão de times em teletrabalho
<b>Ementa/Apresentação</b>	Treinamento modular a ser realizado em ambiente híbrido (presencial e online)
<b>Objetivo</b>	Treinamento para as lideranças otimizarem sua gestão no modelo de teletrabalho em um banco de varejo tradicional
<b>Conteúdo Programático</b>	<p>Regramento do período de medição das metas, no caso semestral e gerenciamento de pessoas.</p> <p>Conhecer e fortalecer vínculos, gestão do tempo, ferramentas e conectividade.</p> <p>Comunicação, ferramentas/aplicativos e <i>feedback</i>, comunicação assertiva, delegação de tarefas, mudança de <i>mindset</i>, gestão ágil, gestão de inovação e tecnologia, <i>feedbacks</i> construtivos, planejamento e organização, como construir relacionamento de confiança, como gerenciar equipes a distância.</p> <p>Desenvolvimento de competências: de gestão, sociais, técnicas, de liderança, interpessoal e de aprendizagem. Comprometimento do gestor, autoconhecimento e como o gestor pode ajudar o colaborador a se desenvolver.</p> <p>Trabalhar algumas ferramentas: Construir o mapa mental de cada gestor: Eu pessoa X Eu gestor; O que preciso parar de fazer X O que eu preciso começar a fazer; Quadrante Empresa: O que é? O que não é? O que faz? O que não faz?;</p> <p>Mundo VUCA (volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade), <i>Design Thinking</i>; <i>Business Model You</i></p> <p>Avaliação de perfil para teletrabalho (comportamental e estrutura física), como lidar com situações adversas na frente da câmera?</p>
<b>Métodos e técnicas</b>	<p>Realizar <i>checklist</i> de entrada e <i>checklist</i> de saída para o gestor perceber como entrou no treinamento e como saiu do treinamento, e as mudanças que ocorreram com o desenrolar do curso;</p> <p>Criar grupos focais dentro do treinamento (gestão de times em teletrabalho) para otimizar a troca de experiências entre os gestores;</p> <p>Efetuar um mapeamento de um mês ou dois meses depois de 30, 60 e 90 dias do que o gestor desenvolveu na sua equipe.</p> <p>PDI (plano de desenvolvimento individual) baseado nas ferramentas disponibilizadas pelo curso</p>
<b>Público-alvo</b>	Gestores de times em teletrabalho
<b>Carga horária</b>	40 horas

<b>Recursos</b>	<b>A combinar com instrutoria</b>
<b>Instrutor</b>	<b>Instrutor externo acompanhado de instrutor da Universidade Corporativa do banco</b>
<b>Avaliação</b>	<b>Avaliação através de mentorias partner após o treinamento</b>