

Gestão remota: Desafios e Estratégias para um Ambiente de Trabalho Transformado

Remote Management: Challenges and Strategies for a Transformed Workplace

Paulo Cesar Adamy¹, Cinara Kottwitz Manzano Brenzan² e Silvana Anita Walter³

¹Discente do Curso de Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste, email: paulo.adamy1@unioeste.br

²Doutora em Administração e Docente Adjunta da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, cinaramanzano@yahoo.com.br

³Doutora em Administração e Docente Adjunta da Universidade Estadual do Oeste do Paraná Unioeste, silvanaanita.walter@gmail.com

RESUMO

Este estudo visa avaliar os desafios e estratégias associados à gestão remota, um modelo de trabalho que se intensificou globalmente após a pandemia de COVID-19. Reconhecendo a gestão remota como um fenômeno complexo devido à sua natureza intangível, este artigo busca entender os desafios e estratégias da gestão remota, enfatizando como as organizações podem efetivamente adaptar suas práticas de liderança para suportar um ambiente de trabalho transformado. A pesquisa adota uma metodologia de metassíntese, desenvolvida por Hoon (2013), realizada em oito passos detalhados, para analisar estudos qualitativos existentes que abordam essas questões, utilizando um quadro analítico detalhado para integrar e sintetizar os achados. Para a análise dos dados, técnicas qualitativas avançadas foram utilizadas para identificar temas centrais e interrelações entre os elementos da gestão remota. Os principais resultados indicam que elementos como tecnologia, infraestrutura, feedback, melhoria contínua, cultura organizacional adaptativo, capacitação, desenvolvimento de liderança, evolução das estruturas organizacionais e adaptação de políticas internas são fundamentais para manter a produtividade e o engajamento dos funcionários. As dimensões de liderança compartilhada e suporte tecnológico emergem como cruciais, enquanto a necessidade de adaptações na cultura organizacional e nas estruturas internas são identificadas como áreas prioritárias para melhoria. O estudo conclui com recomendações práticas para organizações que buscam otimizar suas práticas de gestão remota para enfrentar desafios presentes e futuros em um cenário de trabalho cada vez mais digital.

Palavras-chave: E-leadership. Gerenciamento remoto.

ABSTRACT

This study aims to evaluate the challenges and strategies associated with remote management, a work model that has intensified globally following the COVID-19 pandemic. Recognizing remote management as a complex phenomenon due to its intangible nature, this paper seeks to understand the challenges and strategies of remote management, emphasizing how organizations can effectively adapt their leadership practices to support a transformed work environment. The research adopts a metasynthesis methodology, developed by Hoon (2013), carried out in eight detailed steps, to analyze existing qualitative studies addressing these issues, using a detailed analytical framework to integrate and synthesize the findings. For data analysis, advanced qualitative techniques were employed to identify central themes and interrelationships among elements of remote management. The main findings indicate that elements such as technology, infrastructure, feedback, continuous improvement, adaptive organizational culture, training, leadership development, evolution of organizational structures, and adaptation of internal policies are crucial to maintaining employee productivity and engagement. The dimensions of shared leadership and technological support emerge as critical, while the need for adaptations in organizational culture and internal structures are identified as priority areas for improvement. The study concludes with practical recommendations for organizations seeking to optimize their remote management practices to address present and future challenges in an increasingly digital work landscape.

Keywords: E-leadership. Remote management.

1 Introdução

Nos últimos anos, o crescimento exponencial do trabalho remoto transformou paradigmas organizacionais, impulsionado inicialmente por necessidades emergenciais da pandemia de COVID-19 e posteriormente adotado como um componente estratégico em várias organizações globais. Essa transição não apenas desafiou as convenções tradicionais de espaço de trabalho, mas também exigiu uma revisão significativa das estratégias de liderança, políticas internas e infraestrutura tecnológica (Henke et al., 2022; Toleikienė, 2021).

À medida que o trabalho remoto evolui de uma solução temporária para uma estratégia operacional de longo prazo, torna-se imperativo para as organizações entenderem e implementarem estruturas que suportem eficazmente a flexibilidade, a colaboração e a produtividade sustentável. Estudos como os de Henke et al. (2022) destacam a necessidade crítica de desenvolver habilidades específicas de comunicação e autogestão, enquanto Soo Jeoung Han (2022) sublinha a eficácia da liderança compartilhada em promover uma colaboração eficiente em equipes virtuais.

Além disso, a adaptação de políticas internas para suportar essas novas formas de trabalho é crucial. Como Lynn (2022) e Chița (2021) discutem, o suporte organizacional robusto e políticas de engajamento de funcionários adaptadas são fundamentais para manter a motivação e a satisfação dos trabalhadores remotos. A tecnologia e infraestrutura também desempenham papéis vitais, como Chița (2021) aponta, onde a adequação tecnológica é essencial para manter a operacionalidade e a colaboração sem fronteiras.

Este artigo utiliza uma abordagem de metassíntese para examinar como esses elementos são explorados na literatura existente e para destilar práticas eficazes que podem orientar as organizações no aprimoramento de suas estratégias de gestão remota. Diante disso o problema de pesquisa “Gestão Remota tem desafios e estratégias para alcançar um ambiente de trabalho transformado?” O objetivo é avaliar se a gestão remota tem desafios e estratégias para alcançar um ambiente de trabalho transformado.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: na próxima seção, a fundamentação teórica aborda os conceitos de E-leadership e Gerenciamento Remoto. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento da pesquisa, enquanto a quarta seção analisa os resultados obtidos. Por fim, na quinta seção, apresentam-se as considerações finais, refletindo sobre os insights da pesquisa e sugerindo possíveis caminhos para estudos futuros na área de gestão remota.

2 Referencial Teórico

O ambiente de trabalho remoto, que ganhou destaque durante a pandemia de COVID-19, impôs a necessidade de adaptação das habilidades e estratégias de liderança para manter a eficácia organizacional. Henke, Jones e O'Neill (2022) destacam que habilidades como autogestão, comunicação eficaz e adaptabilidade são essenciais para prosperar em ambientes de trabalho remotos, uma vez que estas habilidades fundamentam a capacidade de um indivíduo para trabalhar de forma eficiente fora de um ambiente de escritório tradicional. Estas competências não só facilitam a autonomia necessária para o trabalho remoto, mas também promovem um ambiente onde a inovação e a autonomia são valorizadas, estimulando os funcionários a desenvolverem soluções criativas e independentes para os desafios diários.

Além disso, a crise induzida pela pandemia também trouxe mudanças na liderança no setor público, como evidenciado no estudo de Toleikienė (2021), que examina a evolução da e-leadership na administração pública da Lituânia. O estudo mostra como a crise acelerou a necessidade de adaptar práticas de liderança para enfrentar desafios dinâmicos e manter a governança eficaz. Esta transformação destaca a importância de uma liderança que não apenas gerencia, mas também inspira e motiva em tempos de incerteza, mantendo a clareza e a confiança para a tomada de decisões.

Em um contexto educacional, Lynn (2022) explora o impacto dos arranjos de trabalho remoto no engajamento dos funcionários em instituições de ensino superior. O estudo revela que a implementação intencional de comunicação e suporte organizacional são vitais para manter o engajamento dos funcionários, mitigando os desafios do isolamento e assegurando a continuidade das operações educacionais. Esse suporte organizacional é crucial para criar um ambiente que não apenas sustenta o engajamento, mas também fomenta o bem-estar emocional e profissional dos funcionários, essencial em períodos prolongados de trabalho remoto.

Adicionalmente, a liderança compartilhada tem se mostrado uma estratégia eficaz em equipes virtuais, conforme explorado por Han (2022). A pesquisa sugere que a distribuição de responsabilidades de liderança pode melhorar a colaboração e a eficácia operacional, oferecendo novas abordagens para a liderança em ambientes virtualmente conectados. Esta modalidade de liderança fortalece a resiliência organizacional ao permitir uma resposta mais ágil e integrada aos desafios, distribuindo o peso da liderança e da tomada de decisão através de uma equipe mais ampla e diversificada.

Por outro lado, Chița (2021) analisa a liderança de equipes em ambientes virtuais durante a crise da COVID-19, enfatizando a importância da adaptação das habilidades de liderança para gerenciar efetivamente equipes virtuais. O estudo conclui que a capacidade de adaptação rápida e eficaz é crucial para liderar em tempos de crise, garantindo a continuidade e o desempenho organizacional. A habilidade de se adaptar não apenas a novas tecnologias, mas também a novas dinâmicas sociais e organizacionais, é fundamental para qualquer líder em um cenário globalizado.

A transição para o trabalho remoto exigiu não apenas mudanças na forma como as organizações conduzem suas operações diárias, mas também uma revisão profunda de suas estratégias de longo prazo. As habilidades destacadas por Henke, Jones e O'Neill (2022), como autogestão, comunicação eficaz e adaptabilidade, não são apenas fundamentais para a operação no presente; elas também servem como base para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho mais resiliente e adaptativo no futuro. Esta necessidade de habilidades avançadas sublinha uma mudança em direção a uma força de trabalho mais autogerida e autônoma, capaz de operar eficazmente independentemente das barreiras físicas do escritório tradicional.

A evolução da e-leadership na administração pública, conforme explorado por Toleikienė (2021), ilustra uma transformação significativa nos paradigmas de liderança que poderiam se aplicar a diversos setores. A crise da COVID-19 destacou a necessidade de líderes que possam agir não apenas como gestores de recursos ou projetos, mas como verdadeiros pilares de estabilidade, inovação e inspiração em tempos de incerteza. A capacidade de implementar e utilizar efetivamente ferramentas digitais para manter a comunicação e a colaboração se torna um diferencial crítico, projetando um cenário futuro onde a tecnologia é ainda mais integrada nas práticas de liderança diária.

3 Procedimentos Metodológicos

Através das orientações de Hoon (2013) para a metassíntese, com o intuito de explorar os elementos da gestão remota e seus desafios e estratégias, seguindo o protocolo de oito etapas, bem como os procedimentos metodológicos detalhados no Quadro 1. A metassíntese é uma metodologia emergente que usa estudos primários para valorizar a evidência científica da pesquisa qualitativa (PINHO et al., 2014). Segundo esses autores, estudos de caso qualitativos foram sintetizados para extrair uma análise síntese das evidências qualitativas com o objetivo de construir uma teoria que contribua além dos estudos revisados (HOON, 2013).

O Quadro a seguir mostra um protocolo de oito etapas, derivado do trabalho de Hoon (2013).

Quadro 1 – Protocolo da metassíntese

Passos	Objetivo analítico	Estratégia/Procedimento analítico utilizado	Resultado para gerar contribuições teóricas
1. Elaboração da questão e/ou problema da pesquisa.	Através das abordagens teóricas e concepções constantes na literatura, busca estabelecer um objetivo a ser pesquisado.	Buscas de pesquisas, em base científica, com intuito da compreensão dos termos definidos.	Compreensão da gestão remota, seus desafios e estratégias
2. Localização das pesquisas relevantes.	Identificar estudos que abordem os temas em conjunto e apresentem suas definições.	Definição das palavras-chave, "Challenges in Leadership" AND "virtual environments" And "case stud*" OR "qualitative stud*"; "Leadership in Virtual Environments" And "case stud*" OR "qualitative stud*"; "Dynamics of Leadership in Virtual Environments" And "case stud*" OR "qualitative stud*"	Estabeleceu-se para a realização das buscas das palavras-chave conforme é detalhado nas estratégias. Foi utilizada a base de dados <i>Web of Science Core Collection</i> e <i>Scopus</i> sendo a busca aplicada ao título, resumo e palavras-chave. Após a identificação das repetições, restaram 19 artigos.
3. Estabelecimento de critérios de inclusão dos estudos.	Determinar os critérios de inclusão dos artigos que irão compor a metassíntese e, em consequência, de exclusão de artigos que não servem para atender ao objetivo proposto.	Leitura e seleção dos artigos que se enquadram nos critérios: estudo de caso qualitativo, com aplicação prática (excluindo-se revisões, artigos teóricos e quantitativos).	Após a leitura e verificação dos artigos que retornaram da busca da base de dados, aplicaram-se os critérios de inclusão estabelecidos. Restando 5 artigos para as análises
4. Extrair e codificar os dados.	Proceder com a leitura dos artigos selecionados e identificar suas características relevantes para o objetivo da metassíntese.	Com a criação de uma planilha eletrônica, categorizaram-se os pontos principais de cada tópico de interesse para posterior análise das informações de forma individual e cruzada.	Visualização específica de cada artigo com suas características.
5. Analisar os resultados a nível específico de cada caso.	Verificar os pontos principais de cada estudo com o objetivo de identificar suas contribuições.	Desenvolvimento de uma rede, com o objetivo de relacionar os temas abordados.	Esquema demonstrativo comportando as relações entre gestão remota, seus desafios e estratégias
6. Sintetizar os estudos.	Visualizar e analisar os casos extraídos e as relações e explicações envolvendo as pesquisas.	Levantamento de dados na planilha para encontrar relações entre os temas definidos.	Identificação dos temas em que se aplicam gestão remota, seus desafios e estratégias

7. Construir teoria a partir da metassíntese.	Identificar os conceitos da gestão remota, seus desafios e estratégias	Extração dos conceitos aplicados em cada estudo	Identificação de aspectos comuns que relacionem as palavras de pesquisa.
8. Discutir sobre a teoria gerada.	Discutir os resultados encontrados na metassíntese, suas potencialidades e limites.	Discussão do rigor e validade do trabalho desenvolvido.	Apresentaram-se discussões quanto aos resultados auferidos a partir da metassíntese, bem como contribuições para pesquisas futuras.

Fonte: Adaptado de “Meta-synthesis of qualitative case studies: An approach to theory building” de Hoon (2013, p. 529).

Conforme apresentado no Quadro 01, a primeira etapa do estudo consiste na formulação da questão e/ou problema da pesquisa. No presente estudo, a questão baseia-se em compreender os elementos constituintes da gestão remota, seus desafios e estratégias por meio de metassíntese.

Em seguida, foram definidas as palavras-chave e as bases de dados para realização dos estudos primários, com intuito de identificar os estudos que abordem as temáticas em conjunto.

No dia 20 de março de 2024, foram empreendidas as buscas na base de dados da *Web of Science Core Collection*, e *Scopus* obtendo-se os resultados de 19 artigos.

Após separar em um arquivo os 19 estudos contendo as palavras pesquisadas, foi realizada uma leitura envolvendo o título, resumo e metodologia dos artigos, sendo selecionados aqueles identificados como estudo de caso qualitativos, que totalizaram 5 pesquisas.

Na tabela 1, é possível observar os critérios de inclusão que foram definidos para seleção dos estudos que compõem a presente metassíntese, sendo mencionados aqueles excluídos por não se adequarem a tais critérios.

Tabela 1 – Critérios de inclusão e trabalhos excluídos

Critério	Descrição	Trabalhos Excluídos
Apenas estudos com conceitos de da gestão remota, seus desafios e estratégias e	Abordagens conceituais relacionando da gestão remota, seus desafios e estratégias	The study of remote working outcome and its influence on firm performance; The effects of national cultures on two technologically advanced countries: The case of e-leadership in South Korea and the United States; The role of social identity processes in mass emergency behaviour: An integrative review; E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go; New insights on employee adaptive performance during the COVID-19 pandemic: Empirical evidence from Indonesia; Assessing Teleworkforce and Electronic Leadership Favorable for an OnlineWorkforce Sustainability Framework by Using PLS SEM; Case Study on the Impacts of

		COVID-19 on Remote Work and Compensation in the San Francisco Bay Area; Remote Leadership and Work Engagement: A Critical Review and Future Directions.
Estudos de Casos qualitativos	Artigos qualitativos com estudo de caso	Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership; Agent-based null models for examining experimental social interaction networks; Efectos del liderazgo auténtico en el teletrabajo y su incidencia en la satisfacción laboral y en el compromiso organizativo en administrativos universitarios; The Impact of E-Leadership Competencies on Workplace Well-Being and Job Performance: The Mediating Role of E-Work Self-Efficacy; What makes work smart in the public sector? Insights from a bibliometric analysis and interpretive literature review; Case study of PwC: The implementation of permanent remote work poses potential threats on employees' mental well-being and highlights the need for adaptive leaders in remote environment;

Fonte: Adaptado de Hoon (2013).

Dos 19 artigos, após analisar os critérios, foram selecionados 5, conforme quadro a seguir, que passam a integrar as demais etapas definidas por Hoon (2013).

Quadro 2 – Estudos selecionados

	Título	Ano	Autores	Local
Artigo 1	Skills and Abilities to Thrive in Remote Work: What Have We Learned	2022	Jonn B. Henke, Samantha K. Jones and Thomas A. O'Neill	Canadá
Artigo 2	Whether and how does The crisis-induced situation Change e-leadership in the public Sector? Evidence from lithuanian Public administration	2020	Rita Toleikiene Irma Rybnikova Vita Juknevičienė	Lituânia
Artigo 3	Qualitative Case Study on the Impact of Remote Work Arrangements on Employee	2022	Heather Rodarmer Lynn Lisa Mohanty Indira Guzman George del Hierro John R. Magrane Michael Aubry Christopher Linski	Arizona
Artigo 4	Shared Leadership in Virtual Teams at Work: Practical Strategies and Research Suggestions for Human Resource Development	2022	Soo Jeoung Han Nani Hazard	Coreia do Sul
Artigo 5	Leading teams in virtual environment during COVID-19 crisis	2021	Cristian Bogdan Onete Sandra Diana Chița Irina Albăstroiu Teodora Liliana Andrei	Romenia

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Após selecionar os estudos, o quarto passo apresentado por Hoon (2013) foi seguido, envolvendo a extração dos dados. Para isso, utilizou-se uma planilha eletrônica (Excel) para a codificação, que incluiu as seguintes categorias: autor, ano, título, periódico, pergunta de pesquisa ou objetivo do estudo, conceitos e teorias utilizadas, metodologia e estrutura do estudo, principais achados e conclusões. O objetivo dessa codificação era identificar as contribuições para o tema em estudo.

Com a planilha gerada, avançou-se para a análise individualizada de cada estudo no quinto passo, seguindo as recomendações de Hoon (2013). Essa análise permitiu categorizar os elementos e identificar conceitos-chave, proporcionando um enriquecimento nas abordagens teóricas do campo em questão.

4 Resultados e Discussão

Nesta seção são apresentados os principais resultados de cada artigo analisado. Destaca-se que as etapas citadas auxiliam a ampliação do entendimento das interações entre os diversos elementos pesquisados em cada caso, com intuito de auxiliar na elaboração de novas explicações para o fenômeno em questão (HOON, 2013).

O primeiro estudo aborda de forma compreensiva as habilidades essenciais para profissionais em regimes de trabalho remoto, destacando a autogestão, a comunicação eficaz e a adaptabilidade como pilares fundamentais para a produtividade e colaboração efetiva. A autogestão é particularmente enfatizada, pois permite que indivíduos regulem suas rotinas de trabalho de maneira eficiente e tomem decisões proativas que beneficiam toda a equipe. Esta habilidade torna-se crucial em um cenário onde a supervisão direta é limitada, exigindo dos profissionais uma forte disciplina interna para gerenciar suas tarefas e prazos de forma autônoma. Além disso, o desenvolvimento da autogestão ajuda na manutenção do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, aspecto essencial para o bem-estar no trabalho remoto.

A comunicação eficaz, por sua vez, é explorada como uma ferramenta vital para a coesão da equipe e para o alinhamento de objetivos. Em ambientes remotos, onde as pistas visuais e a interação face a face são significativamente reduzidas, a clareza na comunicação torna-se ainda mais crítica. Isso envolve não apenas a habilidade de comunicar ideias claramente, mas também a capacidade de ouvir ativamente e responder de maneira construtiva. O estudo ressalta a importância

de ferramentas digitais de comunicação, como videoconferências, mensagens instantâneas e plataformas de colaboração, como meios essenciais para facilitar essa comunicação. Contudo, é também enfatizado a necessidade de estabelecer normas claras e protocolos de comunicação para evitar mal-entendidos e garantir que todos os membros da equipe estejam informados e engajados.

Finalmente, a adaptabilidade é examinada como uma capacidade indispensável em um ambiente de trabalho que está constantemente evoluindo. O estudo mostra como os trabalhadores remotos precisam ser capazes de ajustar suas abordagens e métodos de trabalho em resposta a novos desafios, tecnologias emergentes e mudanças nas exigências dos projetos. Isso envolve não apenas uma disposição para aprender e desenvolver novas habilidades, mas também a capacidade de se adaptar emocionalmente às variações na carga de trabalho e às mudanças na dinâmica da equipe. A adaptabilidade permite que os trabalhadores enfrentem com resiliência as flutuações do mercado e as demandas organizacionais, facilitando a inovação e a resposta eficaz a situações inesperadas.

O segundo estudo proporciona uma visão detalhada sobre como as crises alteram as práticas de liderança, enfatizando a necessidade de uma adaptação rápida e estratégica das abordagens de gestão para assegurar a eficácia e a resiliência das operações governamentais. Em momentos de crise, líderes no setor público são confrontados com a tarefa de tomar decisões que podem ter efeitos duradouros, sob condições de extrema incerteza e pressão. Isso exige não apenas agilidade decisória, mas também uma visão holística que considere tanto as repercussões imediatas quanto as consequências de longo prazo de suas ações.

A liderança eletrônica (e-leadership) desempenha um papel crucial nesse cenário, pois a comunicação e a coordenação eficazes são fundamentais para uma gestão eficiente. Líderes equipados com habilidades avançadas em tecnologias digitais podem utilizar plataformas de comunicação para disseminar informações rapidamente, coordenar esforços de resposta e manter a moral da equipe. Além disso, a capacidade de manter uma comunicação regular e transparente ajuda a construir confiança entre os membros da equipe e os stakeholders, que é crucial durante períodos de incerteza.

O estudo também destaca a importância de desenvolver uma capacidade de liderança que transcenda a gestão técnica e entre no âmbito do apoio emocional e motivacional. Em ambientes virtuais, onde o contato humano direto é limitado, a capacidade de um líder de conectar-se

emocionalmente com sua equipe e proporcionar um senso de estabilidade e esperança torna-se ainda mais essencial. Isso pode envolver desde check-ins regulares até sessões de feedback e reconhecimento, que ajudam a mitigar sentimentos de isolamento e ansiedade entre os membros da equipe.

Por fim, o artigo discute a necessidade de uma preparação tecnológica adequada, que é um componente crucial para evitar interrupções no trabalho e garantir uma transição suave para operações totalmente virtuais. Investimentos em infraestrutura digital não apenas apoiam as necessidades atuais, mas também preparam as organizações para futuras adversidades, permitindo uma resposta mais ágil e efetiva em qualquer cenário de crise.

O terceiro estudo mergulha profundamente na influência do trabalho remoto no engajamento dos funcionários em uma instituição de ensino superior, abordando tanto os benefícios quanto os desafios dessa modalidade de trabalho. A pesquisa destaca que o trabalho remoto, apesar de oferecer vantagens significativas como flexibilidade na rotina e a eliminação dos tempos de deslocamento, que podem aumentar a qualidade de vida, traz consigo desafios complexos como o aumento do sentimento de isolamento e a potencial fragmentação das relações interpessoais no ambiente de trabalho.

O estudo põe em evidência como a comunicação intencional é vital para mitigar esses desafios, sublinhando que uma comunicação bem estruturada e consistente não só mantém os funcionários alinhados com as expectativas e mudanças organizacionais, mas também fomenta um senso de comunidade e pertencimento, que é crucial em ambientes remotos. Detalha-se que práticas como a realização regular de reuniões de equipe e atualizações constantes de projetos são essenciais, assim como o uso de plataformas tecnológicas que facilitam tanto a interação formal quanto informal, ajudando a manter a coesão do grupo e a continuidade da cultura organizacional.

Além disso, o estudo ressalta a importância de um suporte organizacional robusto como um pilar fundamental para o engajamento dos funcionários. Discute-se a necessidade de programas de bem-estar adaptados ao ambiente remoto, acesso a recursos tecnológicos de ponta e oportunidades contínuas de desenvolvimento profissional, que são especialmente críticos em um contexto educacional onde os funcionários podem ter que gerenciar simultaneamente demandas de ensino, pesquisa e serviço administrativo. Este suporte é descrito como indispensável para evitar a

sobrecarga de trabalho e promover um ambiente onde os funcionários não apenas sobrevivam, mas prosperem.

Por fim, o estudo enfatiza que, para maximizar os benefícios e minimizar os desafios do trabalho remoto, as instituições de ensino superior devem considerar uma abordagem holística que integre tecnologia, suporte organizacional e estratégias de comunicação eficazes. Esta abordagem não só melhoraria o engajamento e a satisfação dos funcionários, mas também fortaleceria a produtividade e a inovação, garantindo que a instituição possa atender e superar suas metas educacionais e de pesquisa em um cenário cada vez mais digital.

O quarto estudo investiga o impacto da liderança compartilhada em equipes virtuais, apresentando-a como uma estratégia eficaz para melhorar a colaboração e aumentar a eficácia organizacional em ambientes remotos. A pesquisa discute como a distribuição de responsabilidades de liderança entre vários membros da equipe pode levar a uma maior inovação e envolvimento, ao permitir que diferentes perspectivas e habilidades influenciem as decisões e processos do grupo.

A liderança compartilhada é descrita no estudo como essencial para superar os desafios comuns de equipes remotas, como a falta de coesão e as barreiras de comunicação. O modelo promove uma cultura de abertura e confiança, onde os membros da equipe se sentem empoderados para contribuir de forma significativa. Isso não só melhora a moral e a motivação, mas também aumenta a responsabilidade individual e coletiva, aspectos que são fundamentais para o sucesso de equipes dispersas geograficamente.

Além disso, o estudo detalha como a liderança compartilhada facilita a adaptação a mudanças rápidas e imprevisíveis, uma característica comum em ambientes virtuais. Ao envolver múltiplos líderes, as equipes podem responder mais prontamente a novas informações e desafios, distribuindo a carga de trabalho de maneira mais eficiente e mantendo a continuidade dos projetos mesmo quando enfrentam interrupções.

O artigo também examina as ferramentas e práticas que suportam a liderança compartilhada em ambientes virtuais. Salienta-se a importância de tecnologias de comunicação avançadas e sistemas de gestão de tarefas que permitem a colaboração em tempo real e a tomada de decisão distribuída.

Estas tecnologias são vistas como cruciais para manter a transparência e o alinhamento entre os membros da equipe, garantindo que todos estejam atualizados e engajados nos objetivos comuns.

O quinto estudo aborda a complexidade de liderar efetivamente em tempos de crise, especialmente em ambientes virtuais onde os desafios de comunicação e coordenação são amplificados. A pesquisa destaca que a adaptabilidade e a comunicação proativa são habilidades cruciais para os líderes que enfrentam condições incertas e rapidamente mutáveis. Essas habilidades são essenciais para manter a continuidade das operações e para garantir que as equipes permaneçam focadas e motivadas, apesar das pressões externas e dos desafios logísticos.

A adaptabilidade em liderança é explorada no estudo como a capacidade de ajustar rapidamente as estratégias e práticas de gestão em resposta a mudanças inesperadas no ambiente operacional. Os líderes são incentivados a desenvolver uma mentalidade flexível que lhes permita revisar e modificar planos com agilidade, adotando novas tecnologias ou abordagens conforme necessário para enfrentar os desafios emergentes. Esta capacidade de adaptação não é apenas crucial para a resolução de problemas imediatos, mas também para a preparação da equipe para futuras incertezas.

Por outro lado, a comunicação proativa é destacada como um meio de fortalecer a confiança e a coesão dentro das equipes. O estudo salienta a importância de estabelecer canais de comunicação claros e consistentes, que permitam a disseminação rápida e eficaz de informações críticas. Em momentos de crise, a capacidade de comunicar planos de ação claramente e de responder a dúvidas e preocupações de maneira transparente pode fazer uma diferença significativa na capacidade da equipe de operar sob pressão.

Adicionalmente, o estudo enfoca a importância de manter a moral da equipe, que pode ser desafiada durante períodos prolongados de trabalho remoto e crise. Estratégias como reconhecimento regular, feedback construtivo e suporte emocional são discutidas como métodos eficazes para manter os membros da equipe engajados e emocionalmente resilientes.

Quadro 3 – Síntese dos casos

Artigo/Autores	Título	Elementos Principais	Conclusões
Jonh B. Henke, Samantha K. Jones and Thomas A. O'Neill	"Skills and Abilities to Thrive in Remote Work: What Have We Learned"	Evolução das Estruturas Organizacionais, Capacitação, Desenvolvimento de Liderança, Tecnologia, Infraestrutura e Cultura Organizacional Adaptativa	Este estudo revela que as competências como comunicação eficiente, autogerenciamento e flexibilidade são vitais no trabalho remoto. As organizações devem focar no desenvolvimento dessas habilidades para melhorar a produtividade e o bem-estar dos funcionários, cultivando uma cultura de trabalho remoto que suporte o crescimento pessoal e profissional.
Rita Toleikienė Irma Rybnikova Vita Juknevičienė	"Whether and How Does the Crisis-Induced Situation Change E-Leadership in the Public Sector? Evidence from Lithuanian Public Administration"	Evolução das Estruturas Organizacionais e Adaptação de Políticas Internas	A análise indica que as crises aceleram uma transformação significativa nas práticas de e-leadership, exigindo dos líderes uma rápida adaptação para manter a governança eficaz. A necessidade de liderança digital eficiente é amplificada, destacando a importância de habilidades adaptativas e resiliência em tempos de mudança.
Heather Rodarmer Lynn Lisa Mohanty Indira Guzman George Del Hierro John R. Magrane Michael Aubry Christopher Linski	"Qualitative Case Study on the Impact of Remote Work Arrangements on Employee Engagement in a Higher Education Institution"	Adaptação de Políticas Internas, Cultura e Organizacional Adaptativa	O estudo destaca que arranjos de trabalho remoto bem implementados são cruciais para manter o engajamento dos funcionários, especialmente em setores educacionais. Estratégias intencionais de comunicação e suporte organizacional robusto são fundamentais para mitigar sentimentos de isolamento e garantir a continuidade do envolvimento produtivo.
Soo Jeoung Han Nani Hazard	"Shared Leadership in Virtual Teams at Work: Practical Strategies and Research Suggestions for Human Resource Development"	Capacitação, Desenvolvimento de Liderança, Feedback e Melhoria Contínua	A liderança compartilhada é sugerida como uma abordagem eficaz para superar as limitações da gestão remota, promovendo maior colaboração e engajamento entre os membros da equipe. Isso implica que o desenvolvimento de habilidades de liderança compartilhada pode fortalecer a dinâmica da equipe e melhorar a resiliência organizacional em ambientes virtuais.
Cristian Bogdan Onete Sandra Diana Chița Irina Albăstroiu Teodora Liliana Andrei	"Leading Teams in Virtual Environment During COVID-19 Crisis"	Tecnologia, Infraestrutura, Feedback e Melhoria Contínua	O estudo conclui que liderar efetivamente equipes em ambientes virtuais durante crises como a COVID-19 requer um ajuste significativo das habilidades de liderança. A capacidade de adaptar estratégias de comunicação e manter a confiança da equipe são essenciais para assegurar a eficácia e a continuidade operacional em condições desafiadoras.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Através da síntese realizada, conseguimos destacar os pontos cruciais identificados em cada estudo, que são essenciais para a construção teórica neste campo. Esta análise sublinha os elementos significativos que emergem de cada pesquisa, conforme delineado no passo cinco de Hoon (2013).

Seguindo a metodologia estabelecida por Hoon (2013), procedeu-se à elaboração de uma síntese concisa dos elementos descobertos, com o objetivo de facilitar a visualização e a identificação das inter-relações entre os temas explorados nas diversas análises, processo este referido como passo seis. Esta fase é crucial para entender como os estudos individualmente contribuem para o corpo geral de conhecimento sobre Gestão Remota, enfatizando práticas e estratégias que suportam a eficácia na liderança e operação de equipes distribuídas geograficamente.

Na Tabela 3, são apresentadas as contribuições de cada estudo, detalhando como eles apoiam a compreensão e implementação de estratégias efetivas de Gestão Remota. Cada entrada na tabela reflete como os princípios teóricos são aplicados na prática, iluminando as melhores práticas para enfrentar os desafios únicos impostos pela gestão de equipes remotas.

Tabela 2 – Síntese dos elementos que permeiam a Gestão Remota.

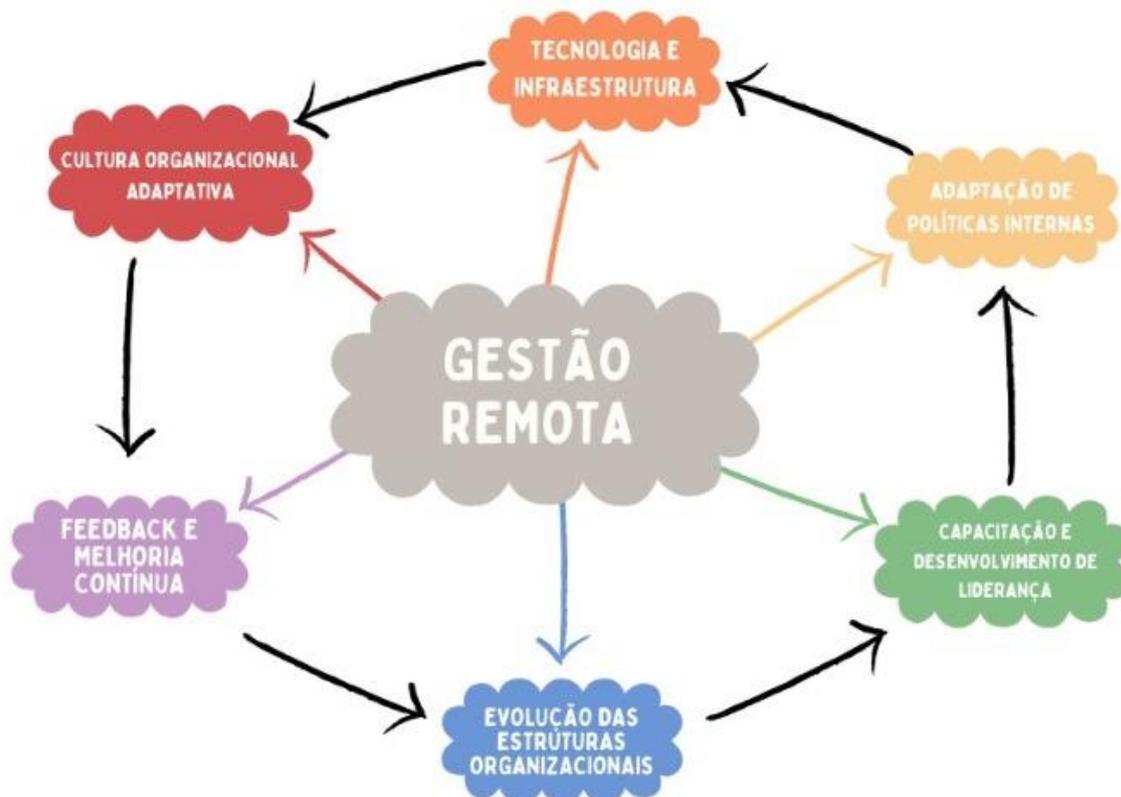
Autor/Ano	Elementos	Relação com a Gestão Remota
1 - Henke JB, Jones SK, O’Neill TA (2022); 2 - Rita Toleikienė (2021)	Evolução das Estruturas Organizacionais	Estes estudos destacam como as estruturas organizacionais têm evoluído em resposta ao aumento do trabalho remoto, apontando a necessidade de modelos organizacionais mais flexíveis e descentralizados.
1 - Henke JB, Jones SK, O’Neill TA (2022); 4 - Soo Jeoung Han (2022)	Capacitação e Desenvolvimento de Liderança	Ambos os artigos enfatizam a importância da capacitação contínua de lideranças para gerenciar eficazmente equipes remotas, focando em habilidades como comunicação e adaptabilidade.
2 - Rita Toleikienė (2021); 3 - Heather Rodarmer Lynn (2022)	Adaptação de Políticas Internas	Discutem como as políticas internas devem ser adaptadas para apoiar efetivamente o trabalho remoto, incluindo normas para comunicação e bem-estar dos funcionários.
1 - Henke JB, Jones SK, O’Neill TA (2022); 5 - Sandra Diana Chița (2021)	Tecnologia e Infraestrutura	A adequação da tecnologia e infraestrutura é essencial para suportar a colaboração e produtividade em ambientes de trabalho remotos.
4 - Soo Jeoung Han (2022); 5 - Sandra Diana Chița (2021)	Feedback e Melhoria Contínua	Ressaltam a importância de implementar ciclos de feedback e práticas de melhoria contínua para manter a eficácia operacional em contextos remotos.
1 - Henke JB, Jones SK, O’Neill TA (2022); 3 - Heather Rodarmer Lynn (2022)	Cultura Organizacional Adaptativa	Sublinham a necessidade de desenvolver uma cultura organizacional que seja adaptativa a mudanças, facilitando a aceitação de novas práticas e tecnologias em ambientes remotos.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

A análise dos estudos revelou elementos chave essenciais para o sucesso na gestão remota. A tecnologia e infraestrutura adequadas, juntamente com práticas de feedback e melhoria contínua, são vitais para manter a produtividade e o engajamento das equipes. Por fim, a capacidade de adaptar e manter uma cultura organizacional que suporte mudanças e inovações é crucial para a

sustentabilidade a longo prazo em ambientes de trabalho cada vez mais virtuais e distribuídos. Esses elementos não apenas facilitam uma transição suave para modelos de trabalho remotos, mas também fortalecem a resiliência organizacional, permitindo que as empresas prosperem em um cenário global dinâmico.

Figura 1 – Elementos chave.



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

O conceito de gestão remota não é apenas uma resposta temporária a crises externas como a pandemia de COVID-19, mas também um aspecto que tem se desenvolvido de maneira endógena dentro das organizações. Este desenvolvimento é impulsionado pela necessidade de adaptar as estruturas organizacionais, as competências de liderança e as políticas internas para suportar um modelo de trabalho que está se tornando cada vez mais normativo.

Evolução das Estruturas Organizacionais: As organizações têm revisitado e frequentemente reestruturado suas configurações organizacionais para melhor acomodar uma força de trabalho remota. Isso inclui a definição de novas funções e responsabilidades para os gestores, que agora precisam incluir competências como a gestão virtual eficaz e o suporte ao bem-estar dos empregados à distância.

Capacitação e Desenvolvimento de Liderança: O desenvolvimento endógeno no contexto da gestão remota também é evidente no modo como as organizações têm investido na capacitação de seus líderes. Programas de treinamento específicos que focam em habilidades de comunicação digital, empatia virtual e gerenciamento de equipes dispersas estão sendo implementados para assegurar que os líderes possam gerenciar suas equipes efetivamente, independentemente das barreiras físicas.

Adaptação de Políticas Internas: As políticas internas, especialmente aquelas relacionadas ao trabalho remoto, segurança da informação e bem-estar dos funcionários, têm evoluído para refletir as necessidades de um ambiente de trabalho virtual. Isso demonstra uma abordagem proativa na criação de um ambiente de trabalho sustentável e produtivo, mesmo quando os funcionários não estão fisicamente presentes no escritório.

Tecnologia e Infraestrutura: O desenvolvimento de soluções tecnológicas próprias ou a adaptação de tecnologias existentes para melhorar a colaboração e a produtividade em ambientes remotos é outro exemplo de como a gestão remota está evoluindo endogenamente. As organizações estão cada vez mais dependentes de soluções tecnológicas para manter a operação fluida e segura, impulsionando inovações internas para atender a essas necessidades.

Feedback e Melhoria Contínua: Finalmente, o desenvolvimento endógeno da gestão remota é alimentado por um ciclo contínuo de feedback dos funcionários. As organizações estão implementando regularmente pesquisas e sessões de feedback para entender melhor os desafios enfrentados pelos trabalhadores remotos e ajustar as práticas de gestão conforme necessário.

Cultura Organizacional Adaptativa: Além dos aspectos técnicos e estruturais, a cultura organizacional adaptativa é crucial para o sucesso da gestão remota. As organizações que cultivam uma cultura que valoriza a flexibilidade, a abertura à mudança e o suporte mútuo têm maior

probabilidade de prosperar em um ambiente remoto. Promover uma cultura que aceite e se adapte às nuances do trabalho remoto, incentivando a inovação e a colaboração sem as barreiras físicas, é fundamental para a resiliência e o crescimento organizacional.

Este desenvolvimento reflete uma transformação na forma como as organizações percebem e implementam a gestão remota, não apenas como uma solução temporária, mas como uma parte integrante e evolutiva de suas estratégias operacionais e de gestão de pessoas.

4.1 Implicações Futuras do Trabalho Remoto

A pandemia de COVID-19 acelerou a adoção do trabalho remoto, uma tendência que, embora inicialmente emergencial, parece estar definindo novos paradigmas para o futuro do trabalho. As implicações futuras dessa mudança são profundas e variadas, afetando não apenas como as organizações estruturam suas operações, mas também como gerenciam pessoas e cultivam culturas corporativas.

Normalização do Trabalho Remoto: Antes visto como um benefício ou uma exceção, o trabalho remoto está se tornando uma expectativa comum entre os funcionários. Isso implica uma revisão das políticas de trabalho para acomodar, de maneira sustentável, modelos híbridos ou totalmente remotos que possam equilibrar eficácia e bem-estar dos empregados.

Evolução das Estratégias de Gestão: As estratégias de gestão terão que continuar evoluindo para se adaptar a uma força de trabalho que não apenas valoriza a flexibilidade, mas também demanda ferramentas e suporte para manter a produtividade em ambientes descentralizados. Líderes precisarão desenvolver competências em liderança digital, focando em como motivar, engajar e monitorar equipes virtuais de maneira eficaz.

Desenvolvimento Profissional e Aprendizado Contínuo: A transição para o trabalho remoto também levanta questões sobre o desenvolvimento profissional e o aprendizado contínuo dos funcionários. As organizações poderão precisar investir mais em plataformas de aprendizado online e programas de treinamento que sejam acessíveis remotamente, garantindo que todos os funcionários tenham oportunidades iguais de crescimento, independentemente de sua localização.

Reestruturação do Espaço de Trabalho: As implicações para o design físico dos espaços de trabalho também são significativas. Com menos necessidade de grandes espaços de escritório, as

empresas podem repensar como utilizam seus ambientes físicos para promover colaboração e criatividade quando os funcionários estão no escritório.

Impacto na Sustentabilidade Corporativa: O trabalho remoto pode contribuir para objetivos de sustentabilidade das empresas, reduzindo a necessidade de deslocamentos e, conseqüentemente, a pegada de carbono da organização. Isso pode não apenas ajudar o meio ambiente, mas também melhorar a imagem corporativa e cumprir com regulamentações ambientais cada vez mais rigorosas.

Desafios de Segurança e Privacidade: À medida que o trabalho remoto se torna mais comum, também aumentam as preocupações com a segurança da informação e privacidade. As empresas terão que fortalecer suas políticas e tecnologias de segurança para proteger dados sensíveis e garantir que a infraestrutura de TI seja resistente a ataques cibernéticos.

5 Conclusão

A gestão remota emergiu como uma força transformadora nas práticas de trabalho contemporâneas, acelerada pela pandemia de COVID-19, que obrigou organizações globalmente a adotar e adaptar-se rapidamente a novas formas de operação. Este cenário não apenas testou a resiliência das estruturas organizacionais existentes, mas também desencadeou uma evolução significativa nas estratégias de gestão.

A análise dos artigos ressalta a importância crucial de os líderes conseguirem manter uma comunicação efetiva e regular com suas equipes, mesmo quando separados fisicamente. Esta capacidade é essencial para garantir que os funcionários permaneçam engajados e produtivos. Tal necessidade enfatiza a importância de se dispor de tecnologias avançadas que suportem uma comunicação e colaboração eficazes.

Além disso, a confiança e adaptabilidade emergiram como qualidades essenciais para líderes em um ambiente remoto. A capacidade de adaptar liderança e estratégias de gestão em resposta rápida a situações dinâmicas é crucial para manter a continuidade operacional e o moral da equipe. Isto é acompanhado pelo desafio de gerenciar conflitos e manter a motivação a distância, exigindo que os gestores desenvolvam novas competências para lidar com essas questões de maneira eficaz.

A cultura organizacional também desempenha um papel vital, pois organizações com culturas adaptativas têm mostrado maior capacidade de navegar pelos desafios do trabalho remoto. Promover uma cultura que valorize a flexibilidade, a colaboração e o apoio mútuo é essencial para cultivar um ambiente de trabalho inclusivo e inovador que possa prosperar virtualmente.

As implicações futuras para o trabalho remoto são vastas e multidimensionais. Este modelo de trabalho, que se espera que persista e se expanda após a pandemia, exige que as organizações continuem a evoluir suas práticas de gestão para se adaptarem a um mercado de trabalho cada vez mais digital e flexível. As empresas que abraçam essas mudanças podem esperar não apenas superar os desafios imediatos, mas também colocar-se em uma posição de vantagem competitiva no futuro, maximizando o potencial de suas equipes e aproveitando as oportunidades que o trabalho remoto oferece.

Em suma, a gestão remota não é apenas um reflexo de uma necessidade imediata, mas uma transformação profunda no cenário do trabalho global. As organizações que continuam a investir em práticas de gestão inovadoras e adaptativas estarão mais bem equipadas para enfrentar os desafios futuros, mantendo uma força de trabalho engajada e produtiva no novo normal do trabalho remoto.

Referências

RAJ, Rohit; KUMAR, Vimal; SHARMA, Nagendra Kumar; SINGH, Sumanjeet; MAHLAWAT, Seema; VERMA, Pratima. The study of remote working outcome and its influence on firm performance. *Social Sciences & Humanities Open*, v. 8, n. 1, 2023. ISSN 2590-2911.

LIU, C.; VAN WART, M.; KIM, S.; WANG, X.; MCCARTHY, A.; READY, D. The effects of national cultures on two technologically advanced countries: The case of e-leadership in South Korea and the United States. *Australian Journal of Public Administration*, v. 79, p. 298–329, 2020.

DRURY, J. The role of social identity processes in mass emergency behaviour: An integrative review. *European Review of Social Psychology*, v. 29, n. 1, p. 38–81, 2018.

CONTRERAS, Françoise; BAYKAL, Elif; ABID, Ghulam. E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*, v. 11, 2020.

TAN, R.; ANTONIO, F. New insights on employee adaptive performance during the COVID-19 pandemic: Empirical evidence from Indonesia. *Journal of Entrepreneurship, Management, and Innovation*, v. 18, n. 2, p. 175-206, 2022.

GUTU, I.; MEDELEANU, C.N. Assessing Teleworkforce and Electronic Leadership Favorable for an Online Workforce Sustainability Framework by Using PLS SEM. *Sustainability*, v. 15, p. 13615, 2023.

STUBSTAD, Carson. Case Study on the Impacts of COVID-19 on Remote Work and Compensation in the San Francisco Bay Area. 2022. CMC Senior Theses, 2916.

MAKOWSKI, P. Remote Leadership and Work Engagement: A Critical Review and Future Directions. *European Journal of Business and Management Research*, v. 8, n. 4, p. 1–7, 2023.

VAN WART, M.; ROMAN, A.; WANG, X.; LIU, C. Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, v. 85, n. 1, p. 80-97, 2019.

FENNELL, S.C.; GLEESON, J.P.; QUAYLE, M.; et al. Agent-based null models for examining experimental social interaction networks. *Scientific Reports*, v. 13, p. 5249, 2023.

ARAYA-GUZMÁN, Sergio; ALDEA-ASENCIO, Carolina; SALAZAR-CONCHA, Cristian. Efectos del liderazgo auténtico en el teletrabajo y su incidencia en la satisfacción laboral y en el compromiso organizativo en administrativos universitarios. *Associação Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, v. 2023, n. 1, p. 553-566, feb. 2023. ISSN 1646-9895.

ALKHAYYAL, S.; BAJABA, S. The Impact of E-Leadership Competencies on Workplace Well-Being and Job Performance: The Mediating Role of E-Work Self-Efficacy. *Sustainability*, v. 15, p. 4724, 2023.

PALUMBO, R.; FAKHAR MANESH, M.; PETROLO, D. What makes work smart in the public sector? Insights from a bibliometric analysis and interpretive literature review. *Public Management Review*, p. 1–26, 2022.

WEI, Y. Case study of PwC: The implementation of permanent remote work poses potential threats on employees' mental well-being and highlights the need for adaptive leaders in remote environment. *BCP Business & Management*, v. 34, p. 1324-1331, 2022.

HENKE, J.B.; JONES, S.K.; O'NEILL, T.A. Skills and abilities to thrive in remote work: What have we learned. *Frontiers in Psychology*, v. 13, 893895, 2022.

TOLEIKIENĖ, Rita; RYBNIKOVA, Irma; JUKNEVIČIENĖ, Vita. Whether and how does the Crisis-Induced Situation Change e-Leadership in the Public Sector? Evidence from Lithuanian Public Administration. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, v. 2020, p. 149-166, 2020.

LYNN, Heather Rodarmer; MAGRANE, John R., Jr.; AUBRY, Michael; LINSKI, Christopher. Qualitative Case Study on the Impact of Remote Work Arrangements on Employee

Engagement in a Higher Education Institution. Ph.D. Dissertation. Trident University International, 2022. Advisor(s): del Hierro, George. Order Number: AAI29394824.

HAN, S.J.; HAZARD, N. Shared Leadership in Virtual Teams at Work: Practical Strategies and Research Suggestions for Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, v. 21, n. 3, p. 300-323, 2022.

ONETE, Bogdan; CHITA, Sandra; ALBASTROIU NASTASE, Irina; ANDREI, Teodora. Leading teams in virtual environment during COVID-19 crisis. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, v. 15, p. 328-337, 2021.

HOON, C. Meta-synthesis of qualitative case studies: an approach to theory building. *Organizational Research Methods*, v. 16, n. 4, p. 522-556, 2013.