



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

GUSTAVO HENRIQUE DA COSTA SANTOS ARAÚJO

Teletrabalho e liderança:

O que pensam os estudantes de administração sobre as competências gerenciais necessárias?

Brasília – DF

2023

GUSTAVO HENRIQUE DA COSTA SANTOS ARAÚJO

Teletrabalho e liderança:

**O que pensam os estudantes de administração sobre as
competências gerenciais necessárias?**

Monografia apresentada ao Departamento
de Administração como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Professora Orientadora: Dra. Tatiane
Paschoal

Brasília – DF

2023

GUSTAVO HENRIQUE DA COSTA SANTOS ARAÚJO

Teletrabalho e liderança:

O que pensam os estudantes de administração sobre as competências gerenciais necessárias?

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Gustavo Henrique da Costa Santos Araújo

Dra., Tatiane Paschoal

Professor-Orientador

Dra., Natasha Fogaça

Professor-Examinador

Dra., Olinda Maria Gomes Lesses

Professor-Examinador

Brasília, 31 de janeiro de 2023

Dedico este trabalho a elas: às mulheres mais fortes e guerreiras. Mãe, Madrinha, Tia Dani e Tia Ju, Juju e Tia Evinha, que me mostraram que sonhar é o ato de escrever história e eu sou o personagem escritor-protagonista dessa narrativa.

AGRADECIMENTOS

Mãe, obrigado por ter me concedido uma das maiores dádivas: a própria vida em si e tempo. Obrigado por se dedicar e enfrentar todas as lutas e inseguranças para me dar uma vida melhor. Obrigado por nunca ter desistido, mesmo que tivesse vontade, e por mais difícil que pudesse e possa ser para uma mãe sola. Viver é um ato de coragem e você é extremamente corajosa.

Tia Dani, obrigado por ser ter me feito de estágio de filho e jamais ter me abandonado, sendo também fonte de amor, de braço, colo, abrigo e fortaleza, onde sempre poderia me abrigar como segunda, terceira, quarta, infinitas residências.

Tia Jurema, obrigado por aguentar meus choros e dramas, por estar sempre lá disponível a me ouvir e aconselhar diante de impasses. Cada lágrima secada pelos lenços do seu amor e gentileza. Obrigado por ter dedicado cada minuto que pôde para ouvir minhas gritarias, dramas, desesperos, sempre me animando para lembrar que tudo é passageiro, sobretudo os momentos mais cinzas.

Madrinha Ana, obrigado por ter dividido com a minha mãe a responsabilidade de cuidar de mim. Aliás, obrigado por ter ido além. Obrigado por me fazer acreditar que eu poderia sonhar e que seria capaz de alcançá-los com empenho e dedicação. Obrigado por ter estado sempre na torcida, acreditando em mim e fazendo-se sempre presente em todos os momentos que precisei. Pode ter certeza de quem muito sou tem dedo seu. Obrigado por seguir acreditando em mim e por sempre estar presente para quando de você eu precisar.

Juju e Tia Evinha, obrigado simplesmente por estarem lá para todos os momentos em que também precisei.

Por meio do apoio de vocês, aprendi que histórias passadas e origens não são capazes de definir quem podemos ser. Cabe a cada um de nós, suportado pelo amor dos demais, sermos protagonistas das nossas próprias narrativas.

Grato por terem sido escada impulsionadora de sonhos!

Prof Tatiane Paschoal, agradeço por ter escolhido comprar esse tema comigo, o tempo e a paciência dedicados ao longo deste trabalho. Nada disso poderia ter acontecido sem você!

RESUMO

A pandemia causada pela covid-19 serviu como catabolizador para mudanças no mundo corporativo. Subitamente, trabalhadores e gestores que estavam acostumados à presencialidade se tornaram teletrabalhadores e necessitaram aprimorar diversos conhecimentos, habilidades e atitudes visando dar continuidade ao trabalho. Ocupantes de cargo de gestão foram diretamente afetados, dado que tiveram, adicionalmente, que aprimorar o repertório de competências gerenciais a fim de gerir a equipe em um arranjo mais flexível de trabalho, no qual o colaborador não se encontra dentro do espaço físico do escritório. Nesse contexto, faz-se necessário compreender as competências gerenciais necessárias para arranjos remotos de trabalho. Esta pesquisa objetivou identificar a crença de estudantes de administração, quanto ao trabalho remoto e as competências gerenciais necessárias voltadas para a gestão de equipes remotas. Um total de 32 alunos de Administração respondeu a um questionário com perguntas abertas e itens fechados. Utilizou-se técnicas de análise de conteúdo e análises estatísticas descritivas para analisar os dados. Como resultado, tem-se que graduandos em administração possuem, no geral, boas crenças e expectativas quanto ao teletrabalho e entendem que as competências sobre comunicação e de envolvimento são relevantes para realizar uma boa gestão de equipes remotas, sobretudo quando pensado que é por meio da comunicação que o gestor exercerá sua liderança. Os pontos que parecem moderadamente desafiadores, segundo as crenças dos respondentes, dizem respeito justamente ao isolamento, à comunicação e ao envolvimento dos teletrabalhadores. Em termos práticos, a presente pesquisa revela competências gerenciais comunicacionais e de envolvimento, apresentando algumas ações necessárias aos líderes para gerirem suas equipes em teletrabalho e desvela a necessidade de revisão do plano político pedagógico do curso de Administração de Empresas da Universidade de Brasília, visando maior contato de estudantes de administração com a temática logo nas primeiras disciplinas do curso, além do aprofundamento na disciplina de Comportamento Organizacional do tema de liderança e seu aspecto multifacetado. Ademais, ainda que incipientemente, antecipa a discussão do tema sobre as aptidões e habilidades necessárias aos líderes, considerando os avanços tecnológicos do mercado em direção à indústria 5.0, fornecendo insumos para melhor preparar os discentes para a realidade e desafios das organizações em futuro não distante.

Palavras-chave: E-leadership. Trabalho remoto. Equipes remotas.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Modelo teórico.....	18
Tabela 2 – Funções da Comunicação.....	19
Tabela 3 – Ruídos Comunicacionais.....	19 e 20
Tabela 4 – Conceituação de ferramentas assíncronas e síncronas.....	20 e 21
Tabela 5 – Estudos correlacionando teletrabalho a outras variáveis.....	23
Tabela 6 – Características Demográficas dos Estudantes respondentes.....	26 e 27
Tabela 7 – Item elaborado e correspondente teórico.....	27 e 28
Tabela 8 – Resultados por categorias.....	30 e 31
Tabela 9 – Resultados descritivos relativos às crenças acerca do teletrabalho.....	32 e 33

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

MEC – Ministério da Educação

OMS – Organização Mundial da Saúde

MS – Ministério da Saúde

TICs – Tecnologias de Informação e Comunicação

UnB – Universidade de Brasília

DP – Desvio padrão

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1. Contextualização.....	10
1.2. Formulação do problema.....	12
1.3. Objetivo Geral	12
1.4. Objetivos Específicos.....	13
1.5. Justificativa.....	13
2. Teletrabalho e mudanças nas práticas e competências gerenciais.....	14
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	25
3.1. Tipo e descrição geral da pesquisa.....	25
3.2. Participantes da pesquisa.....	25
3.3. Caracterização e descrição do instrumento de pesquisa	27
3.4. Procedimentos de coleta e de análise de dados	28
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	30
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	36
REFERÊNCIA.....	39

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

Em virtude da decretação de pandemia pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em 2020, todo o mundo precisou remodelar seus hábitos e se viu diante de uma grande incógnita. Genitores que outrora poderiam deixar seus filhos nas escolas e seguir para suas rotinas, repentinamente não puderam mais contar com essas instituições educacionais e tiveram que deixá-los em casa. Empresas foram forçadas a fechar suas portas e pensar em estratégias para dar continuidade às suas atividades (Vilarinho, Paschoal, & Demo, 2021), encontrando no teletrabalho a resposta necessária para contornar a situação pandêmica e evitar a disseminação da nova doença. Portanto, assim como as escolas, as corporações também fecharam suas portas à presencialidade.

Também conhecido como *telecommuting*, *telework*, *teleworking*, *virtual work*, *off-site work*, *flexible work-place* (Dahlstrom, 2013; De Vries, Tummers, & Bekkers, 2019; Allen, Golden, & Shockley, 2015; Raghuram & Fang, 2014; Wörtler, Yperen, & Barelds, 2020; Rudolph et al., 2021), o teletrabalho foi um termo cunhado inicialmente por Jack Niles em meados da década 1970 (Dahlstrom, 2013; Cooper & Kurland, 2002; Melo, Demo, Caneppele, Barreto & Melo, 2022) e se trata de um arranjo flexível de trabalho (Vilarinho et al., 2021), no qual se faculta ao teletrabalhador escolher o local onde exercerá suas atividades laborais, geralmente fora do espaço delimitado pelo projeto arquitetônico da organização (Bartsch, Weber, Büttgen, & Huber, 2021; De Vries et al., 2019; Kwon & Jeon, 2020; Rudolph et al., 2021; Santana & Cobo, 2020; Zhang, Yu, & Marin, 2021), e que pode ser utilizado como resposta aos problemas sociais e organizacionais (Bailey & Kurland, 2002). Apresenta-se, portanto, como alternativa viável para contornar a situação e dar continuidade às atividades nas organizações em contextos de crises econômicas e crises sanitárias, tal como a mais recente pandemia (OMS, 2020; Ministério da Saúde, 2020) motivada pelo novo coronavírus.

Com o avanço das tecnologias de informação e comunicação (TICs), o teletrabalho tornou-se uma possibilidade nas corporações (Schwarz Müller, Brosi, Duman & Welp, 2018). Apesar da viabilidade e praticidade de ser realizado fora do escritório, e em qualquer horário (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021; Müller & Niessen, 2019), esse arranjo flexível traz consigo desafios desencadeados a partir da

ausência física dos colaboradores e demais atores institucionais no ambiente corporativo.

Primeiramente, pode-se citar o desafio no âmbito da comunicação. Se antes não havia a necessidade de encaminhar mensagens assíncronas para contatar o colaborador, porque todos se encontravam presencialmente no ambiente de trabalho ao mesmo tempo, neste arranjo mais flexível, em virtude da dispersão geográfica e temporal, é necessário modificar essa dinâmica. Torna-se necessário enviar mensagem instantânea por intermédio de aplicativos de mensagens, como *Teams* e *WhatsApp*, e correspondências eletrônicas, além de agendar um horário específico para se reunir. A comunicação entre pares e colegas ganha um novo formato, o que pode dificultar a consecução das atividades (Dahlstrom, 2013).

Adicionalmente, dada a ausência nos espaços corporativos e das interações sociais neles existentes, tem-se o sentimento de isolamento por parte dos teletrabalhadores, ampliado no período pandêmico, e o frequente relato de enfraquecimento da relação social com seus pares (Dahlstrom, 2013), o que demanda ações dos gestores.

Tanto em cenários convencionais e tradicionais quanto em arranjos mais flexíveis, o gestor ocupa um papel extremamente relevante, posto que a ele compete acompanhar, controlar, motivar e compartilhar com sua equipe os propósitos organizacionais (Dahlstrom, 2013; Ianotta, Meret e Marchetti, 2020). Neste cenário, considerando a futura ocupação destes cargos mais estratégicos dentro das empresas, é oportuno identificar o que pensam os estudantes de administração.

Assim como no trabalho presencial, o resultado no teletrabalho depende do esforço comunitário da equipe e da capacidade do líder de engajar seus colaboradores em prol do alcance dos objetivos, embora exija um estilo de gestão diferente daquele realizado em organizações de trabalho menos flexíveis. Neste contexto, Ianotta et al., 2020 salientam o termo *e-leadership* e sugerem que o comportamento do líder virtual possua diferentes traços do líder presencial. Mourão, Abbad e Legentil (2021) ratificam esse entendimento ao afirmar que a liderança virtual não é simplesmente uma transposição de atitudes, devendo o líder deter competências específicas para operar no meio digital e, assim, estar apto a superar os desafios trazidos pela mudança no arranjo de trabalho usual.

Araújo (2022) levantou as competências importantes para gerenciar de forma efetiva as pessoas em teletrabalho durante a pandemia e quais são as competências gerenciais emergentes para gerenciar de forma efetiva as pessoas em arranjos de teletrabalho. Por meio da realização de entrevistas semiestruturadas com gestores do setor público que ocupam altos cargos de gestão e de análise de conteúdo, verificou-se a importância de tanto de competências técnicas e instrumentais (*hard skills*), quanto de habilidades socioemocionais (*soft skills*), corroborando achados da literatura (Iannotta et al., 2020; Abbad et al., 2021).

Destacaram-se as competências soft, especialmente aquelas relacionadas à comunicação e relacionamento com os membros da equipe, sustentando as exigências que o trabalho remoto impõe nesse sentido. Nos achados, diversos gestores identificaram a necessidade de investimentos no aprimoramento das competências de comunicação e de gestão de pessoas dos líderes, sobretudo no concernente às práticas de envolvimento necessárias para manter o vínculo dos teletrabalhadores, e, com isso, minimizar alguns dos efeitos negativos da adoção desse arranjo mais flexível de trabalho. Tais achados vão ao encontro de estudos prévios realizados nacional e internacionalmente.

1.2. Formulação do problema

Ao mesmo tempo em que se observa a relevância do papel da liderança e da necessidade de se pensar, principalmente, em estratégias atualizadas de comunicação e de envolvimento com os colaboradores (Melo et al., 2022), há baixa quantidade de estudos que tratam da temática (Iannotta et al., 2020; Mourão et al., 2021); Ariratana, Sirisookslip, & Ngang, 2015; Holik & Sanda, 2020). A partir do vislumbre desta lacuna de literatura, a questão norteadora da presente pesquisa, portanto, é: “O que pensam os estudantes de administração a respeito das competências gerenciais necessárias à comunicação e envolvimento em arranjos de teletrabalho?”.

1.3. Objetivo Geral

Em virtude da pergunta anteriormente listada, esta pesquisa objetiva investigar a percepção de futuros gestores, estudantes de administração, acerca das

competências gerenciais necessárias relativas à comunicação e às práticas de envolvimento no arranjo do teletrabalho.

1.4. Objetivos Específicos

Com base na percepção de graduandos em administração, os objetivos específicos consistem em:

- I. Identificar as competências necessárias para práticas de envolvimento de equipes remotas.
- II. Identificar as competências necessárias para práticas de comunicação de equipes remotas.
- III. Identificar as crenças sobre o teletrabalho;

1.5. Justificativa

A pandemia escancarou a necessidade de estarmos vigilantes às inovações do mercado. Apesar de atualmente relevantes, estudos sobre teletrabalho não são novos e datam da década de 70 (Dalhstorn, 2013; Nilles, 1976). De lá para cá, sobretudo a partir de 2020 em virtude da pandemia (McKee & Stuckler, 2020), muito foi o interesse para compreender ainda mais as facetas e utilidades deste arranjo mais flexível de trabalho.

Inicialmente muito se pesquisou sobre a implementação dessa dinâmica e organização de trabalho mais flexível no ambiente laboral, além da satisfação do teletrabalhador, tendo negligenciado a visão e ótica dos gestores sobre o tema (Park & Cho, 2020). Estudos recentes superaram essa lacuna, passando a literatura a abordar mais acerca de comportamentos e necessidades dos tomadores de decisão.

Diante deste cenário, o presente estudo objetiva explorar e identificar a percepção de graduandos em administração em relação ao teletrabalho e suas facetas, sobretudo quanto às estratégias necessárias para superar os desafios trazidos por esse arranjo, no que concerne à comunicação e práticas de envolvimento utilizadas em virtude da ausência da dinâmica presencial e do face a face

Enquanto implicação prática, o aspecto exploratório neste trabalho realizado poderá servir de apoio às instituições de ensino superior que possuem o curso de “administração de empresas” em sua oferta a incrementar suas ementas de gestão de pessoas para melhor preparar seus discentes de acordo com os desafios relatados, tanto na literatura, quanto naquilo que futuros líderes acreditam que enfrentarão no mercado de trabalho. Adicionalmente, poderá servir de guia para elaborar eventos instrucionais focados na temática, contemplando os princípios da Educação Continuada e os atuais gestores que quiserem se aperfeiçoar no campo. Institucionalmente, contribui para o fortalecimento da imagem de instituições de ensino superior focadas em atualizar e compatibilizar o currículo de acordo com as necessidades do mercado de trabalho, aprimorando as competências de seus futuros ingressantes.

Ainda carecem estudos organizacionais que considerem a posição, percepção e crença de futuros ocupantes de cargos estratégicos e de gestão. Assim, é oportuno identificar o que pensam e como pensam os graduandos de administração, futuros líderes de equipes em arranjos mais flexíveis de trabalho e ocupantes de cargos estratégicos, posto que esta será a dinâmica no mundo corporativo (Aguinis & Burgi-Tian, 2020; Riordan & Glikson, 2020). Como futuros ocupantes de cargos decisórios, lhes competirá tomar decisão perpassando desde à implementação deste arranjo flexível, até a suspensão de programas de teletrabalho e suas possíveis graves implicações, como a compulsoriedade do colaborador se mudar geograficamente e readequar toda sua vida pessoal à vida profissional ou o desligamento da corporação.

Saber o que pensam os futuros gestores desses funcionários que optam e exigem cada vez mais flexibilidade das empresas para conseguir se dedicar a outros campos que não somente profissional é imprescindível para uma melhor gestão de pessoal, sobretudo na elaboração de práticas gerenciais vinculadas ao teletrabalho.

2. TELETRABALHO E MUDANÇAS NAS PRÁTICAS E COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Em março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou a crise de saúde sanitária internacional decorrente da pandemia causada pelo novo coronavírus (OMS, 2020; Fisher & Wilder-Smith, 2020). No Brasil, o Ministério da

Saúde (MS) reconheceu a crise sanitária de importância nacional em fevereiro, por meio da Portaria nº 188, de 2020.

Internacionalmente, diversas foram as iniciativas, tanto da Administração Pública, que passou a adotar ações mecanismos legais visando não superlotar e, assim, comprometer a capacidade de atendimento em instituições de saúde; quanto no âmbito privado, no qual as firmas adotaram medidas visando à redução da proliferação do vírus e contaminação dos trabalhadores. Localmente não foi diferente e, por força do Decreto nº 40.817 de 22 de maio de 2020, os negócios foram forçados a fechar as portas no Distrito Federal.

Neste cenário, as corporações tiveram de pensar e elaborar estratégias que permitissem a continuidade de suas atividades empresariais e processos organizacionais (Villarinho et al., 2021). Apoiando-se em ações e práticas intermediadas pelas Tecnologias de Comunicação e Informação (TICs) encontraram, em modelos remotos, respostas para a manutenção do funcionamento empresarial. Nestas respostas, vislumbrou-se o teletrabalho como medida. Com isso, ao tempo em que se fecham as portas das organizações, abrem-se as portas da casa do trabalhador, tornando-o um teletrabalhador compulsório.

Embora não seja novo (Nilles, 1976), o teletrabalho recentemente tem ganhado espaço no mundo organizacional e no coração dos teletrabalhadores, que passaram a enxergar nele a possibilidade de dar continuidade a outros aspectos de suas vidas pessoais (Chung & Van der Horst, 2018; Dima et al., 2019; Kotey & Sharma, 2016; Maruyama & Tietze, 2012; Filardi, Castro e Zanini, 2020) em virtude de maior flexibilidade e benefícios e praticidades que ele possibilita, dentre os quais estão maior tempo para se dedicar à família e aspectos da vida pessoal, aprimorando o equilíbrio entre vida e trabalho (Ruiller, Heijden, Chedotel, & Dumas, 2018; Vilarinho et al., 2021; Gandrita, Gandrita & Rosado, 2022;), a redução de tempo despendido em tráfegos (Maruyama & Tietze, 2012), redução de compostos químicos emitidos ao meio ambiente (Dima et al., 2019; Shabanpour et al., 2018) e maior autonomia para escolher onde se trabalha (Maruyama & Tietze, 2012; Chung & Van der Lippe, 2018; Malik, Rosenberger III, & Fitzgerald, 2016; Rocha & Amador, 2018).

Essa mudança de espaço físico, saindo dos limites arquitetônicos empresariais para o ambiente pessoal doméstico (Melo et al., 2022) exige, ainda,

novas adaptações e práticas de funcionários e gerentes (Prestia, 2021; Obenauf, 2021). Os outrora trabalhadores e gestores tradicionais, bem como os futuros líderes, devem acreditar que a mera transposição de suas ações realizadas presencialmente para o modelo remoto não alcançará os resultados almejados pelo negócio em virtude das novas condições remotas em que se executam as atividades laborais.

Neste sentido, se por um lado o teletrabalhador deve ser capaz de gerenciar o próprio tempo para concluir suas demandas e entregá-las dentro do prazo estipulado (Rocha & Amador, 2018), por outro cabe ao gestor confiar que o colaborador concluirá sua demanda sem incorrer em controle excessivo (Raišiene, Rapuano, Varkuleviciute, & Stachová, 2020; Chudinovskikh, Fedorova, & Tonkikh, 2021) e no risco de microgerenciamento (Mourão et al., 2021), que poderia resultar em sentimento de desconfiança pelo teletrabalhador.

Essas mudanças no cotidiano e nas práticas de gerenciamento demandam incorporação de novas abordagens e hábitos; além do aperfeiçoamento e desenvolvimento de novas competências.

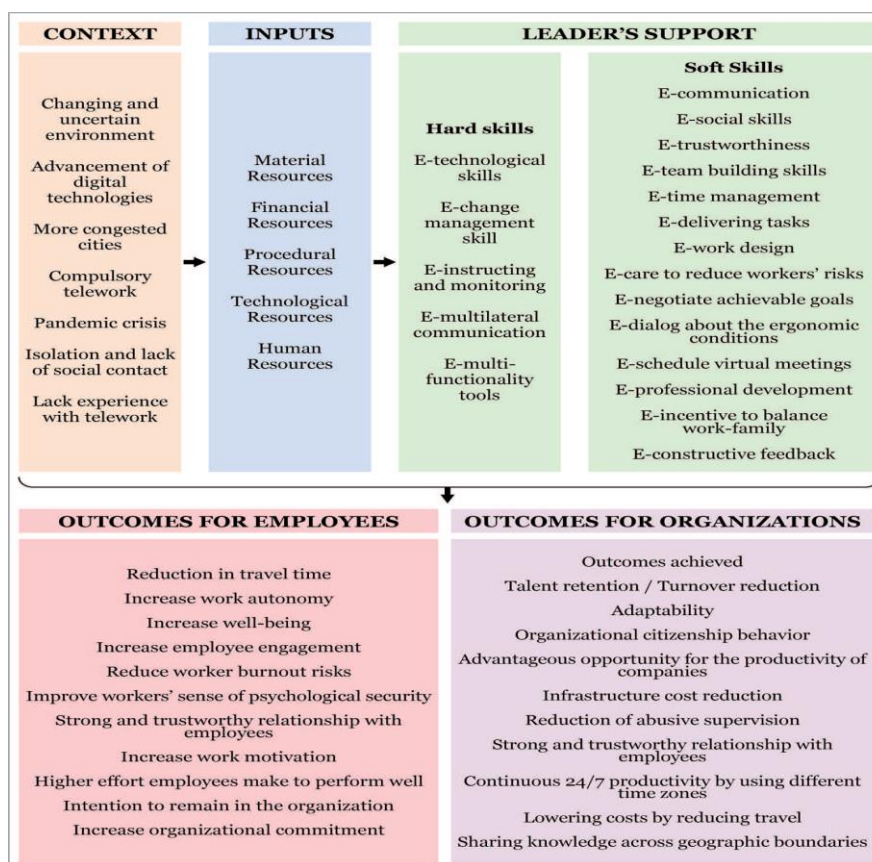
Para Alves (2021), a temática sobre competências já foi amplamente discutida no âmbito empresarial. Enquanto autores norte-americanos seguiam a concepção que define competências meramente como a combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) de um funcionário no ambiente de trabalho, autores franceses a definiam somente quanto aos feitos produzidos pelo trabalhador no ambiente laboral (Brandão, 2007).

Outros autores, entretanto, acreditavam que as competências não eram mera e exclusivamente as qualificações subjacentes dos colaboradores, tampouco unicamente o que os trabalhadores produzem, mas uma combinação das duas definições: o que um funcionário é capaz de produzir a partir de suas qualidades subjacentes (Freitas, Brandão, 2006; Brandão, 2007). Competência individual significa, portanto, o agrupamento e aplicação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs), expressadas na performance profissional aplicada no contexto de trabalho. Nessa seara, extrai-se que competência gerencial é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) das quais devem dispor ocupantes de cargo de liderança para que executem o trabalho com melhor desempenho (Zarifan, 2001).

Outrossim, a variável endógena comunicação (Garro-Abarca, Sanchez-Palos, & Aguayo-Camacho, 2021) possui relevante papel e sua dinâmica deve ser modificada, a fim de atender às novas condições ambientais. Se na presencialidade bastaria que os componentes da equipe conversassem entre si no face a face, na realidade virtual, essa praticidade e conveniência tornam-se inexistentes, dada a ausência interação e integração ocasionadas pela distância geográfica (Duarte & Snyder, 2006). Essa situação exige do gestor assumir uma nova tarefa: provocar, incentivar e manter conversas com a equipe (Mourão et al., 2021) e cultivar práticas de relacionamento, objetivando minimizar o sentimento de isolamento e distanciamento causados pelo teletrabalho.

Diante destas mudanças para cenários com grande presença da tecnologia e com alto uso de tecnologias de informação e comunicação (Laudon & Laudon, 2014; lanotta et al., 2020), é imperioso desenvolver e aprimorar diversas competências gerenciais, nas mais diversas facetas, tanto de natureza socioemocional (*soft skill*) quanto de natureza técnica (*know how*) (Abbad et al., 2021) para lidar com os novos desafios impostos pela substituição, ou da coexistência, da presencialidade pelo teletrabalho. As referidas autoras, ainda, relatam que *soft skill* diz respeito à inteligência emocional e às habilidades socioemocionais ao passo em que *hard skill* está diretamente atrelada à execução técnica e ao saber fazer (*know how*). Elaborado por meio de estudo empírico-teórico, o modelo teórico criado por Mourão et al. (2021) sintetiza e evidencia quais são as competências gerenciais necessárias para gerir equipes em contextos de teletrabalho:

Tabela 1 – Modelo teórico



Fonte: Mourão et al., 2021

A coluna *Leader's support* lista e discrimina as competências que são necessárias, tanto de natureza técnica (*hard skill*), tais como habilidades tecnológicas; comunicação em diversos canais e ferramentas multiusos, quanto as *soft skills*, exemplificando, lista-se como competências confiança nos empregados, gestão do tempo, metas negociáveis e alcançáveis, desenho do trabalho, redução de riscos dos trabalhadores, dialogar acerca de condições ergonômicas, agendar reuniões síncronas, desenvolvimento profissional e equilíbrio na relação trabalho-família, além daquelas atinentes à comunicação.

Definida como processo por meio do qual há troca de informações entre emissor (quem emite a informação) e receptor (quem recebe a informação) (Melo 2005 e Lacombe 2008 como citado em Garcia & Viana, 2019), a comunicação interna corporativa exerce papel crítico aos processos organizacionais e à própria instituição (Guimarães, 2017) em virtude das diversas finalidades que possui (Dalhstom, 2013).

Dentre as funções da comunicação, estão o controle, a motivação, expressão emocional e informação (Robbins 1998, como citado Halim & Razak, 2014; Dahlstorm, 2013; Udin, Handayani, Yuniawan, & Rahardja, 2019). A tabela 2 conceitua estas funções da comunicação segundo os referidos autores.

Tabela 2 – Funções da Comunicação

<i>Função</i>	<i>Conceito</i>
Controle	Um líder consegue determinar se o empregado está executando seu trabalho de acordo com as necessidades organizacionais, e se há alguma ocorrência de problema relacionado ao trabalho.
Motivação	Comunicação se torna fator motivacional quando o funcionário recebe uma explicação sobre qual papel deveriam desempenhar, quais conquistas foram realizadas e o que pode ser feito para melhorar
Expressão emocional	Para alguns funcionários, trabalho em grupo é a maior forma de interação social. Comunicação fornece liberdade para expressar emoções e suprir necessidades sociais.
Informação	Os membros da organização precisam de dados e informação para identificar e avaliar as opções para a tomada de decisão

Fonte: Robbins 1998, como citado Halim & Razak, 2014, Dahlstorm, 2013, Udin, Handayani, Yuniawan, & Rahardja, 2019, traduzido pelo autor

Nesse cenário, a comunicação pode ser estabelecida por meio de diversos canais, variando das mais informais, como uma simples conversa e “rádio corredor” (Barbosa, 2007), até as mais formais, tal qual a elaboração de memorando (Daft, 2010). Baseado em suas competências e dentre os meios existentes (*newsletter*, memorando, ligação, mensagem de texto, além da reunião formal), cabe ao líder escolher os melhores canais de comunicação, objetivando mitigar possíveis ruídos de comunicação, compreendidos como eventos que ocorrem durante o processo comunicacional e podem atrapalhar a clareza durante a troca de informação, dificultando a compreensão efetiva da mensagem. A tabela 3 lista e conceitua alguns desses ruídos comunicacionais.

Tabela 3 - Ruídos Comunicacionais

<i>Tipo</i>	<i>Conceito</i>
Distrações Físicas	Ocorrem no ambiente de trabalho em que acontece o processo de comunicação.

Problemas de semânticas	Escolha errada ou o uso errado de palavras.
Diferenças culturais	Dificuldades que os colaboradores têm em aceitar ideias, princípios e valores diferentes dos seus, estes que mudam conforme cultura e educação.
Ausência de feedback	Não há o retorno da mensagem ao emissor.
Efeitos do status	Fluxo restrito de comunicação dos níveis mais baixos até os níveis mais altos.

Fonte: Schermerhorn 1999 como citado em Garcia & Viana, 2019

Embora muito tenha se pesquisado acerca da comunicação e liderança, tais estudos consideraram apenas a proximidade física dos gestores e liderados (Neufeld, Wan, & Fang (2008), desprezando as peculiaridades do teletrabalho. Neste arranjo flexível de trabalho, o termo “presencial” é substituído por “assíncrono” e “síncrono” com uso de ferramentas.

Diferentemente da comunicação síncrona que por sua natureza exige a interação entre os participantes suportados por TICs, Litto (2010, como citado em Gayola, 2017) conceitua que a forma assíncrona de comunicação não precisa ocorrer simultaneamente, uma vez que “está desconectada do tempo e do espaço”. Isso possibilita que a interação na relação emitente-receptor ocorra no momento mais cômodo e conveniente para os envolvidos.

Saber reconhecer quais são as ferramentas existentes em ambas realidades – síncronas e assíncronas – é fundamental para aprimorar seu uso. Nesse sentido, a listam-se algumas ferramentas síncronas e assíncronas disponíveis (Terciotti & Macarendo, 2013 como citado em Gayola, 2019).

Tabela 4 – Conceituação de ferramentas assíncronas e síncronas

Ferramentas Assíncronas

Fóruns	Mecanismos que facilitam a troca de informações entre os membros participantes. Todas as mensagens escritas no fórum permitem posterior consulta (memória) pelos usuários, uma vez que os dados ficam armazenados.
E-mail	Também conhecido como correio eletrônico, facilita a troca de mensagens e compartilhamento de informações; o envio e

	recebimento de textos simples, arquivos de áudio, planilhas eletrônicas
Intranet	Rede de computadores ligadas exclusivamente funcionários da organização, portanto interna, por meio da qual as unidades organizacionais podem divulgar dados e informações do sistema
Ferramentas Síncronas	
Chat	Também conhecido como bate-papo, permite ao usuário a troca instânea de mensagens de texto.
Webconferência (Skype, Facetime, Zoom, Meeting, Teams)	Ferramentas que possibilitam a troca de comunicação por meio de mensagem de texto, áudio e/ou vídeo e que, em virtude da sua natureza, é a mais propensa a se parecer à dinâmica presencial.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Terziotti & Macarendo, 2013 como citado em Gayola, 2019).

Apesar dessas diversas ferramentas disponíveis aos gestores, o processo comunicacional em regimes remotos possui dificuldades, desvantagens e empecilhos. Nessa seara, enquanto Dahlstrom (2013) lista a redução de oportunidades para a troca de informação não intencional, mudança no fluxo informal de informação, há, ainda, a possibilidade de recrudescimento de interpretação ambígua pelo leitor/receptor. Adicionalmente, aumenta-se a dificuldade para dividir informações a fim de se conseguir melhor elucidar e orientar, com vistas a obter o resultado almejado (Gandrita et al., 2022), se comparado à presencialidade.

A diferença da comunicação presencial e dos meios utilizados para as ferramentas remotas alcança não somente a frequência e satisfação com a comunicação de gestores, mas, ainda, a qualidade da comunicação percebida pelos colaboradores (Duxbury & Neufeld, 1999; Neufeld et al., 2008). Com isso, líderes necessitam modificar táticas comunicacionais e aprimorar suas competências em virtude da alta presença das TIC e canais eletrônicos, bem como face à distância dos colaboradores (Gandrita et al., 2022), objetivando melhor gerenciar e aperfeiçoar a sintonia de equipes virtuais.

Face ao exposto, portanto, a liderança possui importante papel, porquanto deve focar na escolha dos canais mais apropriados e formas de transmitir suas mensagens (Kwasnicka, 2011, como citado em Garcia & Viana, 2019) diante das diversas ferramentas disponíveis (Daft, 2010; Smith, Patmos, & Pitts, 2015), objetivando aumentar a qualidade e eficácia da troca comunicacional, ao passo no

qual cresce o nível de compreensão da mensagem e da informação por todos os atores envolvidos, e as ambiguidades e incertezas reduzem (Neufeld et al., 2008). Dessa forma, deter competências gerenciais afetas à capacidade de se comunicar eficazmente nos mais diversos canais é essencial, sob pena de comprometer o bom andamento das atividades empresariais (Araújo & Fortes, 2015). Com isso, tal situação ratifica a necessidade da competência *e-multilateral communication* e *e-multifunctionality tools* identificada no modelo teórico proposto por Mourão et al. (2021).

Líderes que gerenciam equipes virtuais possuem ainda mais um obstáculo: aplicar maior esforço para que sejam compreendidos e exerçam seu papel de liderança por meio da comunicação, a qual deve ser realizada mais delicada e sensivelmente (Avolio & Kahai, 2003; Toleikienė et al., 2020).

Apesar das diversas dificuldades e necessidades de aprimoramento quanto à comunicação no teletrabalho, essa dinâmica de trabalho possui suas benesses, bem como riscos e desvantagens (Buomprisco, Ricci, Perri, & Sio, 2020). Dentre estas, comumente tem-se o *technostress* (Cahapay, & Bangoc II, 2021), compreendido como distúrbios ou transtornos causados pelo uso excessivo de tecnologia; desequilíbrio na relação pessoal-profissional, por vezes causado pela ausência de delimitação de tempo dedicado entre as atividades laborais e às demais áreas da vida pessoal, além do recorrente relato de sentimento de isolamento social e profissional (Buomprisco et al., 2020; Laudon & Laudon, J.P, 2014).

O dicionário define isolado como “que está separado dos outros elementos de um mesmo conjunto”, “que se mantém afastado do convívio social” (Oxford languages, 2022) e possui a potência de desencadear outros problemas de saúde (Gandrita et al., 2022; Lwin & Regmi, 2020).

O isolamento social decorre da ausência de interação entre indivíduos, situação comum e corriqueira em arranjos mais flexíveis de trabalho, que facultam ao funcionário escolher o local em que deseja laborar. Se socialmente o isolamento é conhecido por esse distanciamento, organizacionalmente tem o mesmo significado, mas no contexto de trabalho, representado pela sensação de afastamento e de pertencimento à corporação (Ruiller et al., 2018; Filardi et al., 2020).

Diversos estudos versam sobre teletrabalho e a qualidade de vida do teletrabalhador e relatam o sentimento de isolamento sentido pelo teletrabalhador. A

tabela 5 apresenta algumas pesquisas a respeito do isolamento social e profissional sentido pelo teletrabalhador, correlacionando-o a outras variáveis do comportamento organizacional (satisfação, comunicação, comprometimento).

Tabela 5 - Estudos correlacionando teletrabalho a outras variáveis

Temática	Autores	Título
Qualidade de vida no teletrabalho	Mills & Grotto, 2017	Who can have it all and how? An empirical examination of gender and work-life considerations among senior executives.
Relação entre o aumento do isolamento profissional e aspectos comprometimento organizacional e engajamento	De Vries et al., 2019	The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric?
Relação entre canais de comunicação e satisfação no teletrabalho	Smith, Patmos, & Pitts, 2018	Communication and Teleworking: A Study of Communication Channel Satisfaction, Personality, and Job Satisfaction for Teleworking Employees
Relação entre teletrabalho e satisfação	Golden & Viega, 2005	The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings.
Liderança, satisfação e teletrabalho	Dahlstrom, 2013	Telecommuting and Leadership Style
Comunicação organizacional e teletrabalho	Duxbury & Neufeld, 1999	An empirical evaluation of the impacts of telecommuting on intra-organizational communication
Conceituação sobre teletrabalho	Mello, 1999	Teletrabalho (Telework): O Trabalho em Qualquer Lugar e a Qualquer Hora

Fonte: Elaborado pelo autor

A literatura é uníssona ao apontar que o gestor tem papel preponderantemente e fundamental na consecução das atividades e alcance dos objetivos organizacionais (Mourão et al., 2021; Ianotta et al., 2020). Assim, em virtude do afastamento do espaço do escritório, o líder deve deter, também, as competências necessárias a fim manter o sentimento de envolvimento e pertencimento dos teletrabalhadores, por meio de elaboração de práticas e ações de envolvimento, objetivando a manutenção dos níveis

de engajamento, dos níveis ótimos de produtividade, motivação e alinhamento dos colaboradores ao negócio (Gandrita et al., 2022), além de descobrirem formas de como continuar sendo capaz de influenciar tanto em nível individual quanto em nível de equipe (Dansereau et al., 2013).

Embora pouco estudadas (Demo, Fogaça, & Costa, 2017), as práticas de envolvimento são abordadas pela literatura sob diferentes óticas (Demo, 2016; Demo, Fenelon, & Costa, 2019), e são vistas majoritariamente como intrínseca ao colaborador e com pouco destaque à empresa.

Demo et al. (2019, p. 31) relata que, dentre alguns dos pontos mencionados nos estudos existentes, estão a presença de eventos como um “clima de compreensão, cooperação e confiança entre gestores e subordinados e entre colegas”, “estímulo à participação e comunicação constante”, “autonomia na realização das tarefas e tomada de decisões”, “reconhecimento e feedback contínuos”, “identificação de necessidades, valores e preocupações dos colaboradores, estabelecendo relacionamentos” e “a existência de canais de comunicação interna”.

As práticas de envolvimento, portanto, são procedimentos que podem, e devem, ser fomentados não só pela organização, mas também por gestores no exercício de suas atividades, os quais devem, a partir da perspectiva de Demo (2016), ser capaz de criar e manter clima de cooperação entre os pares; confiar no trabalhador”, “estimular a participação e se comunicar”, “fornecer *feedbacks* continuamente”, “criar relacionamentos com os funcionários”, objetivando criar condições favoráveis ao aumento de sentimento de proximidade à organização e envolver o trabalhador em suas atividades laborais.

Em contexto de teletrabalho, à medida que os times se tornam mais dispersos, esse exercício é ainda mais relevante e deve ocorrer por meio do mecanismo que permita a efetividade da liderança em equipes remotas: a comunicação (Neufeld et al., 2008), a qual deve ser frequente, objetivando aumentar a percepção de proximidade notada pelo teletrabalhador entre seus pares e gestores, além de reduzir o sentimento de desconexão com a firma (Ruiller et al., 2018), e do isolamento social e profissional.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A presente seção é composta pelos tópicos de tipo e descrição geral da pesquisa, participantes da pesquisa e caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa e objetiva explicar o *lócus* de realização da pesquisa, além de mencionar o público-alvo do trabalho.

3.1. Tipo e descrição geral da pesquisa

As pesquisas necessitam seguir rigor metodológico a fim de robustecer e garantir o melhor caminho visando ao alcance do objetivo da pesquisa (Fachin, 2006), sendo ainda necessário classificá-la de modo a facilitar quais suas limitações e delimitações (Sampiere, Collado & Lucio, 2006). Neste sentido, classifica-se a presente pesquisa de campo como exploratória-descritiva, quali-quantitativa e de recorte temporal transversal. No que se refere ao meio utilizado para recolhimento dos dados dos respondentes, utiliza-se a técnica de *survey* (questionário).

A pesquisa descritiva é caracterizada por descrever fenômenos e eventos a partir de um contexto, visando discriminar traços e verificar possíveis relações entre os elementos que compõem o objeto estudado (Silva, 2014; Gil, 1999).

3.2. Participantes da pesquisa

Em virtude do objetivo de se levantar as crenças de futuros gestores, participaram desta pesquisa 32 alunos de administração do curso de Administração da Universidade de Brasília, dos turnos diurno e noturno, independentemente do ano em que ingressaram na Universidade. A amostra foi alcançada por conveniência e acessibilidade.

Quanto às características sociodemográficas, do total de participantes da pesquisa, 17 respondentes são do sexo masculino e 15 são do sexo feminino, idade variando entre 20 e 42 anos e média de 23,78 anos (DP = 4,65). Um total de 21 pessoas respondeu que trabalham ou fazem estágio atualmente e 24 disseram não ter cursado disciplina que trate sobre teletrabalho. Dentre os respondentes, 29 afirmaram ter algum tipo de experiência com o trabalho remoto e apenas 3 que confirmaram não ter tido experiência profissional (trabalho ou estágio) alguma. A partir

do ano de ingresso, os respondentes mais antigos cursaram, no mínimo, 14 semestres enquanto os mais novos cursaram 4 semestres. Assim, o ano de ingresso variou de 2016 a 2021.

Tabela 6 - Características Demográficas dos Estudantes respondentes

Categoria	Frequência Absoluta das respostas	
Sexo		
	Masculino	17
	Feminino	15
Idade		
	20	1
	21	11
	22	3
	23	9
	24	2
	25	1
	26	1
	30	1
	31	1
	35	1
	42	1
Ano de Ingresso		
	2016	2
	2017	4
	2018	11
	2019	5
	2020	6
	2021	4
Já cursou alguma disciplina que trate sobre teletrabalho?		
	Sim	8
	Não	24
Trabalha ou faz estágio atualmente?		

Sim	21
Não	11
Tem ou teve alguma experiência com trabalho remoto?	
Sim	29
Não	3

Fonte: elaborado pelo autor

3.3. Caracterização e descrição do instrumento de pesquisa

O questionário foi dividido em três seções. A primeira conteve duas perguntas abertas: “Na sua opinião, quais são as competências gerenciais necessárias para garantir uma comunicação efetiva nas equipes com membros em Teletrabalho?” e “Na sua opinião, quais são as competências gerenciais necessárias para promover um maior envolvimento dos profissionais em Teletrabalho com os colegas e com a organização?”. Estas buscaram verificar a percepção dos participantes quanto às competências comunicacionais necessárias para gerenciar equipes em teletrabalho, bem como as necessárias para manter e envolver os colaboradores neste regime flexível de teletrabalho. A segunda parte buscou acessar as crenças dos respondentes sobre teletrabalho. Foi solicitado que, para cada proposição apresentada, indicassem o nível de concordância, utilizando uma escala *likert* que variava entre 1 e 5 pontos, onde 1 representava total discordância e 5 representava plena concordância. Foram apresentados nove itens fechados, elaborados pelo próprio autor, a partir da literatura sobre crenças associadas ao funcionamento, vantagens e desvantagens do teletrabalho, com base na literatura especializada revisada e apresentada na seção de referencial teórico do presente trabalho (Mourão et al., 2021; Donati, Viola, Toscano e Zappalà, 2021; Abbad et al., 2021). A tabela 7 relaciona o item aos respectivos estudos teóricos utilizados para a sua construção.

Tabela 7 – Item elaborado e correspondente teórico

Categoria	Item	Referencial Teórico
Qualidade de vida	I - Sobre o teletrabalho, eu acredito que facilita o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal.	Ruiller et al., 2018. Vilarinho et al., 2021. Laudon e Laudon, 2014.

Comportamento organizacional	II - Sobre o teletrabalho, eu acredito que aumenta a satisfação no trabalho.	Rocha e Amador, 2018. Kwon e Jeon, 2020. Filardi et al., 2020.
Comportamento organizacional	III - Sobre o teletrabalho, eu acredito que melhora o desempenho no trabalho.	Rocha e Amador, 2018. Kwon e Jeon, 2020. Filardi et al., 2020.
Isolamento social	IV - Sobre o teletrabalho, eu acredito que aumenta o sentimento de isolamento social.	Orhan, Rijsman e Van Dijk, 2016.
Comunicação	V - Sobre o teletrabalho, eu acredito que atrapalha a comunicação entre os membros da equipe de trabalho	Gandrita et al., 2022. Dahlstorm, 2013. Smith et al., 2018. Filardi et al., 2020.
Envolvimento	VI - Sobre o teletrabalho, eu acredito que diminui o envolvimento do profissional com a sua organização	Filardi et al., 2020.
Qualidade de vida	VII - Sobre o teletrabalho, eu acredito que aumenta o estresse no trabalho.	Mourão et al., 2021. Magnativa, Tripepi, e Chiorri, 2021.
Isolamento social	VIII - Sobre o teletrabalho, eu acredito que enfraquece a cultura organizacional	Filardi et al., 2020.
Isolamento social	IX- Sobre o teletrabalho, eu acredito que reduz as oportunidades de crescimento na carreira	Orhan, Rijsman e Van Dijk, 2016.

Fonte: elaborado pelo autor

Finalmente a terceira parte, objetivava conhecer o perfil sócio-demográfico dos participantes a fim de caracterizá-los, inclusive quanto à experiência tanto teórica, por meio de aulas com a temática de teletrabalho, quanto práticas, em virtude de experiências profissionais prévias (estágio ou trabalho) com este arranjo mais flexível.

Apresenta-se o questionário aplicado ao final deste trabalho, no Apêndice.

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A aplicação do questionário ocorreu por meio de disponibilização, durante 30 dias, das perguntas em formulário elaborado pelo *Google Forms*, encaminhado eletronicamente, com a fase de coleta de respostas iniciado em 07 de dezembro de 2022 e finalizado em 07 de janeiro de 2023.

A pesquisa foi divulgada inicialmente em dois formatos. Primeiro, à distância, amplamente propagada por meio das mídias sociais do pesquisador e encaminhada às mídias sociais *Instagram* e *Google groups* pertencentes ao Departamento de Administração da Universidade de Brasília (UnB), pleiteando a divulgação em seus

canais, considerando que os seguidores são majoritariamente o público-alvo desta pesquisa, posto que utilizam aquelas redes visando obter informação e notícias sobre o departamento.

Ainda à distância, foi encaminhada correspondência eletrônica a todos os docentes titulares do Departamento de Administração da UnB, solicitando apoio quanto à divulgação da pesquisa entre os alunos nas disciplinas que ministram em virtude da maior facilidade de contatá-los.

Diante da baixa adesão, também optou-se pela divulgação presencial da pesquisa nos edifícios da instituição. Para isso, afixaram-se panfletos com link que direcionava à pesquisa nos pontos estratégicos, considerando os trajetos e principais pontos pelos quais passam os graduandos em administração de empresas da UnB para assistirem aula.

Todas essas ações foram tomadas objetivando o maior alcance de discentes a fim de se obter uma amostra representativa, a qual permitiria retirar conclusões e correlações mais assertivas.

Considerando a aplicação eletrônica da pesquisa, as respostas foram tabuladas e disponibilizadas em planilha eletrônica com os dados disponibilizados de acordo com a resposta de cada participante. Quanto às perguntas abertas, foram selecionadas e agrupadas para análise de conteúdo nos termos de Bardin (2011) com base em unidades de codificação anteriormente determinadas, ao tempo em que às proposições da escala de concordância foram analisadas por meio de técnicas de análise estatística descritiva, com o uso de medidas de tendência central (média, moda) e de dispersão (desvio padrão), além da pontuação mínima e máxima por item. Para o cálculo da pontuação média geral dos itens de crença, teve-se o cuidado de realizar a inversão da escala de resposta para os itens que continham afirmações de ordem negativa, ou seja, crenças negativas sobre teletrabalho.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta os resultados dos dados coletados e os discute à luz do referencial teórico apresentando.

Objetivando alcançar os objetivos específicos I e II, a partir das perguntas abertas propostas, foram geradas e previamente estabelecidas categorias (competências para comunicação e competências para envolvimento), a partir das quais foram identificadas subcategorias. Ainda, levantaram-se as ocorrências de cada uma. A tabela 8 apresenta os resultados encontrados.

Tabela 8 - Resultados por categorias

Categorias e subcategorias	Ocorrências	Tipo de Competência
Competências gerenciais para a comunicação no trabalho remoto		
Transmitir a mensagem clara e adequadamente	10	Soft Skill
Colocar-se no lugar do ouvinte (empatia)	6	Soft skill
Gerenciar rotinas e planos de trabalho, no nível individual e/ou grupal	6	Hard Skill
Estabelecer variedade de canais de comunicação	5	Hard Skill
Ouvir queixas, sugestões e críticas dos colaboradores a respeito de suas demandas atenciosamente	5	Soft skill
Planejar minuciosamente as etapas e o que se propõe falar	3	Hard Skill
Usar adequadamente equipamentos tecnológicos	2	Hard Skill
Compreender as dificuldades e intercorrências que acontecem no teletrabalho	2	Soft Skill
Falar sem aumentar o tom de voz	2	Soft Skill
Responder tempestivamente às solicitações dos colaboradores	2	Soft Skill
Atribuir e distribuir tarefas aos colaboradores em quantidade e complexidade de acordo com as aptidões individuais	2	Hard skill
Competências gerenciais para a prática de envolvimento no trabalho remoto		
Colocar-se no lugar do outro (empatia)	6	Soft Skill
Promover interação entre liderados e pares	6	Hard skill
Transmitir a mensagem clara e adequadamente	5	Hard Skill

Assumir proativamente o papel de guiar e conduzir a equipe	4	Soft Skill
Manter a comunicação acessível, ativa e frequente entre gestores, liderados e pares	3	Hard skill
Reconhecer as capacidades dos integrantes e/ou da equipe	3	Hard skill
Compreender as dificuldades dos teletrabalhadores	2	Soft skill
Ouvir queixas, sugestões e críticas dos colaboradores a respeito de suas demandas atenciosamente	2	Hard skill
Privilegiar trabalho em equipe	1	Hard skill
Relembrar os valores organizacionais aos liderados	1	Hard skill
Conscientizar os colaboradores quanto à necessidade do equilíbrio pessoal-profissional	1	Hard skill
Responder tempestivamente às solicitações dos colaboradores	1	Soft Skill

Fonte: elaborado pelo autor

Observando o quadro de competências, em virtude das competências mencionadas, nota-se que algumas se repetem e são mencionadas tanto na categoria de competências comunicacionais quanto em práticas de envolvimento. A exemplo, tem-se recorrentemente “a capacidade de colocar-se no lugar do outro (empatia)”, mencionada 10 e 6 vezes, respectivamente, nas categorias de competências gerenciais comunicacionais e voltadas às práticas de envolvimento; escutar ativamente, 5 e 2; além de, transmitir a mensagem clara e adequadamente, 10 e 5 vezes, como competências mencionadas em ambas as categorias. Tal achado indica a sobreposição de competências e a existência de uma correlação entre as mencionadas categorias desses CHAs. Assim como se reconhece a importância da comunicação à prática de envolvimento (Demo, 2016), a prática de envolvimento também tem influência para a comunicação, uma vez que, sob a perspectiva dos respondentes, o envolvimento e maior participação do colaborador leva a uma comunicação clara e frequente e vice-versa.

Nesse cenário, é importante que os gestores adotem reuniões frequentes com seus colaboradores e incentivem sua participação por meio de elaboração de grupos de trabalho e multifuncionais focados em desenvolver e aprimorar processos, visando não somente a redução do sentimento de isolamento frequentemente relatado pelos teletrabalhadores, mas para mantê-los em contato com os valores, desafios e preocupações da organização, de modo a minimizar o sentimento de ausência de pertencimento à corporação. Tal necessidade decorreria da competência de

promoção de interação entre todos os atores envolvidos (gestores, pares e liderados), e da necessidade de manter um canal aberto para trocas entre os pares, como competência identificada pelos respondentes. Outra proposta, ainda na seara da comunicação frequente, é incentivar a elaboração de grupos temáticos em redes sociais como WhatsApp e Telegram, cujo objetivo principal seja a troca de conteúdos para além de assuntos de trabalho; além do protagonismo da eventual assunção de encaminhar mensagens diárias pelo gestor a cada um de seus liderados (Prestia, 2021), apresentando domínio das competências de estabelecer variedade de canais de comunicação, promover interação entre liderados e pares, manter a comunicação acessível, ativa e frequente entre gestores, liderados e pares, bem como a de ouvir queixas, sugestões e críticas dos colaboradores a respeito de suas demandas atenciosamente.

Os resultados apontam para os mesmos achados apontados por Mourão et al. (2021) na medida em que as referidas autoras identificam a habilidade de se comunicar utilizando diversos canais de comunicação (*e-multilateral communication*) e a forma pela qual se realiza a comunicação (*e-communication*) como competências necessárias para serem desenvolvidas por líderes objetivando o gerenciamento de equipes em teletrabalho.

Quanto à identificação das crenças dos graduandos quanto a aspectos gerais sobre o teletrabalho a pontuação média geral foi de 3,50 e desvio padrão de 1,22. A Tabela 7 apresenta os resultados completos e para cada item proposto. Para os itens individuais, não foi feita a conversão da pontuação. Assim, quanto maior a pontuação, maior a concordância com a afirmativa. Para a pontuação geral, foi feita a inversão dos itens negativos. Logo, quanto maior a pontuação, mais positiva é a crença geral.

Tabela 9 - Resultados descritivos relativos às crenças acerca do teletrabalho

Proposição	Média	Desvio Pa- drão	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
Sobre o teletrabalho, eu acredito que facilita o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal.	4,09	1,17	1	5	4	5
Sobre o teletrabalho, eu acredito que aumenta a satisfação no trabalho.	3,68	0,89	2	5	4	3
Sobre o teletrabalho, eu acredito que melhora o desempenho no trabalho.	3,66	1,10	2	5	4	3

Sobre o teletrabalho, eu acredito que aumenta o sentimento de isolamento social.	3,16	1,30	1	5	3	3
Sobre o teletrabalho, eu acredito que atrapalha a comunicação entre os membros da equipe de trabalho	2,60	1,13	1	5	3	3
Sobre o teletrabalho, eu acredito que diminui o envolvimento do profissional com a sua organização	2,47	1,24	2	5	2	4
Sobre o teletrabalho, eu acredito que aumenta o estresse no trabalho.	2,44	1,10	1	5	2,5	3
Sobre o teletrabalho, eu acredito que enfraquece a cultura organizacional	2,38	1,21	1	5	2	3
Sobre o teletrabalho, eu acredito que reduz as oportunidades de crescimento na carreira	2,03	1,15	2	5	2	1
Itens	3,50	1,22	1	5	4	5

Fonte: elaborado pelo próprio autor

As crenças dos graduandos estão consoantes ao apontado por Abbad et al. (2021), Vilarinho et al. (2021), considerando o valor central da média (3,50). Cabe ressaltar o alto valor do desvio padrão (1,22), o qual indica heterogeneização de respostas quanto ao nível de concordância e que poderia decorrer das diferenças de respostas entre alunos veteranos, que estão mais avançados no curso e podem ter realizado disciplinas que tratem sobre teletrabalho, o que consequentemente influenciaria em suas percepções; e calouros, alunos recém-ingressantes que não pegaram disciplinas que versem sobre esse arranjo flexível de trabalho, o que levaria respostas com pouco conhecimento teórico sobre o assunto. É possível afirmar que a crença geral acima do ponto médio da escala tende a ser positiva, corroborando achados de Rocha e Amador (2018), Kwon e Jeon (2020) e Filardi et al. (2020) quanto às benesses do teletrabalho, à satisfação e à produtividade do teletrabalhador. Contudo, alguns pontos merecem destaque.

Dado à maior flexibilidade quanto ao local de trabalho, e em virtude da redução de tempo dedicado ao deslocamento até o trabalho, os futuros gestores avaliam o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional como o aspecto mais positivo do teletrabalho, corroborando achados da literatura (Ruiller et al., 2018; Vilarinho et al., 2021). Entretanto, assim como o teletrabalho e as TICs assumem papel relevante para facilitar e promover esse maior equilíbrio, o teletrabalhador, por vezes, deve-se

atentar ao estabelecimento de um horário fixo para realizar suas atividades laborais, sob pena de, paradoxalmente, comprometer o tempo que estaria livre para dedicar a outros afazeres da vida pessoal (Laudon & Laudon, 2014), sacrificando a crença de que o teletrabalho colabora o equilíbrio da relação vida-trabalho.

Ainda, discordam moderadamente da crença de haver a redução das oportunidades. Diferente do relatado na literatura, para Orhan, Rijsman e Van Dijk (2016), reflexo do isolamento social, esta situação decorre porque, uma vez longe do escritório, os teletrabalhadores se sentem mais invisíveis dada a ausência de contato maior e frequente entre líder e liderado, o que implica maior dificuldade de ter seu empenho reconhecido e seu comprometimento e dedicação avaliados. Esta situação pode colocar em risco a motivação e ao tempo de permanência na unidade. Embora em arranjos mais flexíveis de trabalho a métrica de avaliação seja feita com base em entregas e resultados, instaura-se o desafio de pensar em estratégias que promovam o reconhecimento do teletrabalhador para garantir não somente a avaliação de suas entregas, mas o envolvimento com o trabalho, gerando chances de crescimento e reconhecimento, ao passo em que se distancia da frase “quem não é visto, não é lembrado” (Trindade, 2015).

Considerando estudos sobre comunicação (Dahlstorm, 2013; Smith et al., 2018; Gandrita et al., 2022), nota-se que os respondentes apresentam uma crença moderada (média 2,59) sobre as dificuldades e caráter desafiador da comunicação no arranjo do teletrabalho. Na literatura, são relatados diversos e frequentes pontos de dificuldade em relação a aspectos comunicacionais no teletrabalho. Os respondentes não concordam fortemente com essa ideia, embora haja alguma concordância. Tal situação estaria justificada considerando que os respondentes são majoritariamente jovens que se comunicam frequentemente com o suporte das TICs. Contudo, embora façam parte do cotidiano dos graduandos em administração, o mero uso diário não reverbera necessariamente na detenção de todas as competências necessárias, mas tão somente à competência *hard skill* de utilizar diferentes canais de comunicação (Mourão et al., 2020), sendo oportuno avaliar a forma com a qual se transmite a mensagem.

Em resumo, o aspecto mais crítico das crenças refere-se ao isolamento social potencial do teletrabalho (itens IV, VIII e IX do questionário), seguido pela comunicação (Item V) e pelo envolvimento dos membros da equipe (item VI). Em certa

medida, as competências levantadas na presente pesquisa poderiam auxiliar os gestores a superarem os desafios nessas dimensões. Os aspectos mais positivos dizem respeito ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, à satisfação no trabalho e ao desempenho.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho objetivou identificar a crença quanto às competências gerenciais necessárias quanto a aspectos comunicacionais e de envolvimento dos colaboradores, a partir das percepções de futuros gestores. O objetivo geral proposto a partir da indagação *“O que pensam os estudantes de administração a respeito das competências gerenciais necessárias à comunicação e envolvimento em arranjos de teletrabalho?”*, assim como os objetivos específicos, foram alcançados.

Como resultado, tem-se que os graduandos em administração possuem, no geral, boas crenças e expectativas quanto ao teletrabalho e entendem que as competências sobre comunicação e de envolvimento são relevantes para realizar uma boa gestão de equipes remotas, sobretudo quando pensado que é por meio da comunicação que o gestor exercerá sua liderança. Os pontos que parecem moderadamente desafiadores segundo as crenças dos respondentes dizem respeito justamente ao isolamento, à comunicação e ao envolvimento dos teletrabalhadores.

Em termos práticos, a presente pesquisa traça competências gerenciais comunicacionais e de envolvimento necessárias, aos líderes para gerirem suas equipes em teletrabalho e para poderem antecipar e avançar na discussão do tema, na medida em que se vislumbra um futuro ainda mais tecnológico em virtude dos avanços em direção à indústria 5.0. Assim, se por um lado a pandemia escancarou a necessidade de nos mantermos vigilantes às inovações de mercado, por outro serviu como catabolizador às mudanças para um mundo altamente apoiado em Tecnologias de Informação e Comunicação. Com isso, o presente trabalho contribui, ainda que de maneira incipiente, ampliando a discussão acadêmica sobre o tema.

Nesse sentido, espera-se que o presente estudo contribua com o Departamento de Administração, no sentido de que possa verificar quais as crenças de seus estudantes, e partir delas, verificar a necessidade de aprimorar o projeto político pedagógico, bem como a inserção de mais disciplinas que versem sobre o teletrabalho de maneira mais profunda, mesclando assuntos de gestão de pessoas, gestão por competência, gestão de desempenho, treinamento, desenvolvimento e educação em contexto de teletrabalho, pensando em disciplinas que lecionem e desenvolvam os seus graduandos, e futuros gestores, as competências necessárias

para arranjos mais flexíveis do teletrabalho e, diante dos resultados, repensar as ementas de disciplinas que já tratam sobre o tema, como Comportamento Organizacional, aprofundando a discussão e debates sobre os estilos de liderança, em virtude de sua característica multifacetada, bem como necessidades de adaptação aos mais diversos contextos.

Adicionalmente, em virtude da presença de empresas juniores no âmbito acadêmico, que estas organizações também utilizem o presente trabalho para pensar em estratégias de desenvolvimento de seus participantes no concernente a habilidades comunicacionais, preparando-os ainda mais para um mercado onde o teletrabalho será realidade em grande parte das organizações públicas e privadas.

É inegável que os futuros gestores possuem boas expectativas e crenças quanto aos arranjos mais flexíveis de trabalho, mormente o teletrabalho, e a flexibilidade que ele proporciona a todos os envolvidos. Não se pode levemente deixar de preparar os futuros ingressantes no mercado de trabalho para os desafios trazidos por esses arranjos não tradicionais, cabendo aos atores de formação adoção das medidas visando o melhor preparo e capacitação, com todas as ações que disso decorrer (desenvolvimento dos docentes, aprimoramento de ementas de disciplinas, fomento de parcerias com outras instituições, revisão de propostas pedagógicas).

Como limitação à presente pesquisa, tem-se a ausência de validação dos itens de crença sobre teletrabalho, considerando que os itens foram elaborados pelo próprio autor a partir da literatura levantada previamente. Destaca-se, também, a baixa representatividade da amostra e a baixa quantidade de respondentes, o que inviabiliza inferência mais geral e abrangente acerca do público pesquisado, ficando recomendado a aplicação para uma amostra maior. Nessa seara, tem-se que os respondentes são alunos exclusivamente da UnB, o que impossibilita tirar conclusões acerca das percepções de futuros gestores oriundos de instituições privadas e de outras instituições públicas, sobre o que pensam acerca desse arranjo mais flexível de trabalho.

Como agenda de pesquisa, propõe-se verificar se as percepções dos graduandos são e/ou foram influenciadas por antecedentes prévios, como contato com gestores e diferentes práticas gerenciais no teletrabalho; bem como averiguar possíveis influências e vivências pessoais prévias que podem modificar a percepção

do participante, dado o viés de disponibilidade de informação, além de ampliar o público alvo para instituições de ensino superior privadas.

Adicionalmente, em virtude do uso de *survey* como instrumento de pesquisa utilizado neste trabalho, propõe-se realizar pesquisas com o uso de entrevistas para levantamento das competências, em virtude da possibilidade de serem listadas nos discursos dos entrevistados, além de pesquisas com amostras de participantes com faixas etárias variadas, objetivando identificar a convergência, proximidade ou distância de pensamentos entre grupos de faixa etárias diferentes e, no contexto universitário, diante da diferença de conhecimento entre veteranos e calouros; e os possíveis impactos diante do choque geracional existente no mundo corporativo, além da aplicação e adaptação da escala de *self-assessment of communication skills and professionalism* (Symons, Swanson, McGuigan, Orange e SKL, 2009), a fim de verificar o domínio de habilidades comunicacionais por parte dos respondentes.

A partir das competências aqui apontadas com base nas crenças desses futuros gestores, sugere-se, por fim, a elaboração e aplicação de uma escala nas corporações e durante a consecução de disciplinas objetivando verificar o nível de relevância e necessidade de domínio desses CHAs. Como implicação prática, ter-se-ia a elaboração de eventos instrucionais voltados à construção desses saberes para melhor gerenciamento de equipes remotas.

REFERÊNCIA

- Abbad, G. S., Mourão, L., Costa, R. B., Martins, L. B., Legentil, J., & Miranda, L. (2021). *Habilidades para Teletrabalho em Casa: Construção e Evidências de Validade da Escala*. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 21(3), 1655-1664.
- Aguinis, H., Ramani, R. S., & Alabduljader, N. (2020). *Best-practice recommendations for producers, evaluators, and users of methodological literature reviews*. Organizational Research Methods.
- Alves, D. M. O. (2021). *Competências Gerenciais: um estudo de caso em creches do Distrito Federal em um cenário de pandemia pela COVID-19*. Trabalho de conclusão de curso.
- Antonacopoulou, E. P., & Georgiadou, A. (2021). *Leading through social distancing: The future of work, corporations and leadership from home*. Gender Work Organ, 28, 749-767.
- Araújo, G. H. C. S. (2022). *Competências Gerenciais no contexto de teletrabalho. Projeto de iniciação científica*.
- Araújo, M. E. P., & Fortes, V. C. (2015). *Análise do processo de comunicação interna: estudo de caso em uma organização pública federal em Boa Vista-RR*. Anais de congresso. XII SEGeT.
- Ariratana, W, Sirisookslip, S., & Ngang, T. K. (2015). *Development of Leadership Soft Skills Among Educational Administrators*. Procedia - Social and Behavioral Sciences 331 – 336
- Avolio, B.J., & Kahai, S.S. (2003) *Adding the “e” to leadership: how it may impact your leadership*. Organ Dyn 31(4):325. doi:10.1016/S0090--2616(02)00133-X
- Bailey, D. E. & Kurland, N.B. (2002). *A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work*.
- Bardin, L.(2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2021). *Leadership matters in crisis-induced digital transformation: How to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic*. Journal of Service Management, 32(1), 71-85.
- Borges-Andrade, J., Abbad, G. S, & Mourão, L. (2006). *Treinamento, Desenvolvimento, Educação*. Artmed. 1º Edição.
- Brandão, H.P. (2007). *Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira*. Estudos de Psicologia 2007, 12(2), 149-158
- Buomprisco, G., Ricci, S., Perri, R., & De Sio, S. (2021). *Health and Telework: New Challenges after COVID-19 Pandemic*. European Journal of Environment and Public Health, 5(2), em0073. <https://doi.org/10.21601/ejeph/9705>.
- Cahapay, M. B., & Bangocll, N. F. (2021). *Estrés tecnológico, desempeño laboral, satisfacción laboral y compromiso profesional de los maestros en medio*

de la crisis de COVID-19 en Filipinas. International Journal of Educational Research and Innovation(IJERI), 16, 260-275

Chudinovskikh, M., Fedorova, A., & Tonkikh, N. (2021). *Excessive Control of Tele-workers' Activity as a Factor of Labor Relations Pollution*. Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 527

Chung, H., & Van der Lippe, T. (2018). Flexible working, work-life balance, and gender equality: Introduction. Soc. Indic. Res., 1–17.

Daft, R. L. Administração – tradução da 2ª edição norte-americana. 2010. Cengage.

Dansereau, F., Seitz, R., Chiu, C., & Yamarino, F. (2013). *What Makes Leadership, Leadership? Using Self-Expansion Theory to Integrate Traditional and Contemporary Approaches*. The Leadership Quarterly, 24(6), 798-821. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.10.008>

De Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2019). *The benefits of teleworking in the public sector: Reality or rhetoric?* Review of Public Personnel Administration, 39(4), 570-593.

Demo, G. (2016). *Políticas e práticas de gestão de pessoas: possibilidades de diagnóstico para gestão organizacional*. In MENDONÇA, H.; FERREIRA, M. C.; NEIVA, E. R. (Org.). Análise e Diagnóstico organizacional: Teoria e Prática, p. 117-147. São Paulo: Vetor, 2016.

Demo, G., Fogaça, N., & Costa, A. C. (2017). *Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pes-quisa*. Cad. EBAPE.BR, v. 16, nº 2, Rio de Janeiro, Abr./Jun. 2018

Demo, G., Fenelon, L., & Costa, A. C. (2019). *Práticas de envolvimento produzem colaboradores resilientes? Mediação da identidade organizacional*. R. Adm. FACES Journal Belo Horizonte v. 18 n. 3 p. 27-43 jul./set. 2019. ISSN 1984-6975 (online).

Dima, A.M., Ţuclea, C.E., Vrânceanu, D.M., & Ţigu, G. (2019). *Sustainable social and individual implications of telework: A new insight into the romanian labor market*. Sustainability, 11(13), 3506.

Donati, S., Viola, G., Toscano, F., & Zappalia, S. (2021). *Not All Remote Workers Are Similar: Technology Acceptance, Remote Work Beliefs, and Wellbeing of Remote Workers during the Second Wave of the COVID-19 Pandemic*. Int. J. Environ. Res. Public Health 2021, 18, 12095. <https://doi.org/10.3390/ijerph182212095>

Duarte, D. L., & Snyder, N. T. (2006). *Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools, and Techniques that Succeed*. Hoboken, NJ: JohnWiley & Sons.

Duxbury, L., & Neufeld, D. (1999). *An empirical evaluation of the impacts of telecommuting on intra-organizational communication*. Journal of Engineering and Technology Management, Volume 16, Issue 1, 1999, Pages 1-28.

Fachin, O. (2006). Fundamentos de metodologia. (5. ed.). Saraiva.

Filardi, F., Castro, R M., & Zanini, M. T. F. (2020). *Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal*. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(1), 28-46.

<https://doi.org/10.1590/1679-395174605>

Fisher, D., & Wilder-Smith, A. (2020). *The global community needs to swiftly ramp up the response to contain COVID-19*. *The Lancet*, 395(10230), 1109–1110.

Freitas, I.A., & Brandão, H.P. (2006). *Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E*. In: Borges-Andrade, J.E.; Abbad, G.; Mourão, L. (Org.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho*. Porto Alegre: Artmed, 2006. Cap.5, p.97-113.

Gandrita, D. M., Gandrita, A. S., & Rosado, D. P. (2022). *Overcoming Remote Leadership Challenges: Lessons Learned from Covid-19*. *Journal of Business and Management Studies*. *JBMS* 4(4): 170-183.

Garcia, T. L. C., & Viana, V. C. (2019). *Importância da comunicação no ambiente organizacional*. In: Anais Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Anais de congresso. XVI SEGeT.

Garro-Abarca, V., Palos-Sanchez, P. & Aguayo-Camacho, M. (2021). *Virtual teams in times of pandemic: factors that influence performance*. *Frontier Psychol.* 12:624637. doi: 10.3389/fpsyg.2021.624637

Gayola, C. S. (2017). *Estudo de ferramentas síncronas e assíncronas na comunicação interna da organização*. Trabalho de conclusão de curso.

GIL, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas.

Guimarães, R. (2017). *A importância da comunicação no comportamento organizacional*. Anais de congresso: 4º Fórum Regional de Administração – 2017 – Faculdade Sete de Setembro – Paulo Afonso-Bahia – ISSN 2359-6279

Halim, N. A. A., & Razak, N. A. (2014). *Communication Strategies of Women Leaders in Entrepreneurship*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 118. 21 – 28

Holik, I., & Sanda, I. D. (2020). *The Possibilities of Improving Communication Skills in the Training of Engineering Students* *iJEP – Vol. 10, No. 5, 2020*

Iannotta, M., Meret, C., & Marchetti, G. (2020). *Defining Leadership in Smart Working Contexts: A Concept Synthesis*. *Frontiers in psychology* 11:556933. doi: 10.3389/fpsyg.2020.556933

Kotey, B., & Sharma, B. (2016). *Predictors of flexible working arrangement provision in small and medium enterprises (SMEs)*. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(22), 2753-2770.

Kwon, M., & Jeon, S. H. (2020). *Do Leadership Commitment and Performance-Oriented Culture Matter for Federal Teleworker Satisfaction With Telework Programs?* *Review of Public Personnel Administration* 2020, Vol. 40(1) 36– 55

- Laudon, K.C.; & Laudon, J.P. (2014). *Sistemas de Informações Gerenciais*. Pearson. 11ª edição. 2014.
- Mourão, L., Abbad, G. S., & Legentil, J. (2021). *E-Leadership: Lessons Learned from Teleworking in the COVID-19 Pandemic*.
- Lwin, C., & Regmi, K. (2020). *Impact of Social Distancing Measures for Preventing Coronavirus Disease 2019 (Covid-19): A Systematic Review and Meta-Analysis Protocol*. MedRxiv. 10.1101/2020.06.13.20130294.
- Magnativa, N., Tripepi, G., & Chiorri, C. (2021). *Telecommuting, Off-Time Work, and Intrusive Leadership in Workers' Well-Being*. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2021, 18, 3330.
- Malik, A., Rosenberger III, P. J., & Fitzgerald, M. (2016). *Factors affecting smart working: Evidence from Australia*. *International Journal of Manpower*, 37(6), 1042-1066.
- Maruyama, T., & Tietze, S. (2012). *From anxiety to assurance: Concerns and outcomes of telework*. *Personnel Review*, 41(4), 450-469.
- McKee, M., & Stuckler, D. (2020). *If the world fails to protect the economy, COVID-19 will damage health not just now but also in the future*. *Nature Medicine*, 26(5), 640-642. (McKee & Stuckler, 2020).
- Mello, Alvaro. *Teletrabalho (Telework): O Trabalho em Qualquer Lugar e a Qualquer Hora*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- Melo, T. A, Demo, G., Caneppele, N. R., Barreto, B. S. B., Melo, C. M. (2022). *Anais de congresso: De volta para casa? A liderança no contexto do teletrabalho: itinerários da produção científica e novos desafios*. XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2022
- Mills, M.J., & Grotto, A.R. (2017). *Who can have it all and how? An empirical examination of gender and work-life considerations among senior executives*. *Gender in Management*, 32(2), 82-97.
- Mourão, L., Abbad, G. S., & Legentil, J. (2021). *E-Leadership: Lessons Learned from Teleworking in the COVID-19 Pandemic*. Capítulo de livro. In: *Leadership in a Changing World*
- Müller, T., & Niessen, C. (2019). *Self-leadership in the context of part-time teleworking*. *Journal of Organizational Behavior*, 40(8), 883-898.
- Neufeld, Wan, & Fang (2008). *Remote Leadership, Communication Effectiveness Leader Performance*. *Group Decis Negot* (2010) 19:227–246. © Springer Science+Business Media B.V. 2008
- Nilles, J. M., Carlson, F. R., Gray, P., & Hanneman, G. (1976). *Telecommuting-an alternative to urban transportation congestion*. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, 2, 77-84.
- Obenauf, S. E. (2021). *Remote management of library staff: Challenges and practical solutions*.
- Organização Mundial da Saúde. (2020, 31 de janeiro). *OMS declara emergência de saúde pública de importância internacional por surto de novo coronavírus*. Genebra. Recuperado de <https://www.paho.org/pt/news/30-1-2020-who-declares-public-health-emergency-novel-coronavirus>. Acesso em 30 jun. 2022

- Orhan, M. A., Rijsman, J. B., Van Dijk, G. M. (2016). *Invisible, therefore isolated: Comparative effects of team virtuality with task virtuality on workplace isolation and work outcomes*. Journal of Work and Organizational Psychology 32 (2016) 109–122
- Park, S., & Cho, O. H. (2020). *Influences of career decision making type, career self regulation, self leadership on career adaptability among nursing students*. Journal of Digital Convergence, 18(4), 281–289
- PORTARIA Nº 188, DE 3 DE FEVEREIRO DE 2020. (2020). Declara Emergência em Saúde Pública de importância Nacional (ESPIN) em decorrência da Infecção Humana pelo novo Coronavírus (2019-nCoV). Brasília, DF. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Portaria/Portaria-188-20-ms.htm
- Prestia, A. S. (2021). *The Remote Influence of Nursing Leadership*. Nurseleader
- Raisiene, A. G., Rapuano, V., Varkuleviciute, K., & Stachová, K. (2020). *Working from Home—Who Is Happy? A Survey of Lithuania's Employees during the COVID-19 Quarantine Period*. Sustainability 2020, 12, 5332.
- Riordan, M. A., & Glikson, E. (2020). *On the hazards of the technology age: How using emojis affects perceptions of leaders*. International Journal of Business Communication.
- Rocha, C. T. M., & Amador, F. S. (2018). *O teletrabalho: conceituação e questões para análise*. Cadernos EBAPE.BR, v. 16 (1), nº 1, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2018
- Rudolph, C. W., Allan, B., Clark, M., Hertel, G., Hirschi, A., Kunze, F., Shockley, K., Shoss, M., Sonnentag, S., & Zacher, H. (2021). *Pandemics: Implications for research and practice in industrial and organizational psychology*. Industrial and Organizational Psychology, 14(1-2), 1-35.
- Ruiller, C., Heijden, B. V. D., Chedotel, F., & Dumas, M. (2018). "You have got a friend" *The value of perceived proximity for teleworking success in dispersed teams*; Team Performance Management: An International Journal Vol. 25 No. 1/2, 2019 pp. 2-29
- Sampiere, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). Metodologia de Pesquisa. 3ª Ed. São Paulo: McGraw Hill, 2006.
- Santana, M., & Cobo, M., J. (2020). *What is the future of work? A science mapping analysis*. European Management Journal, 38(6), 846-862.
- Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D., Welp, I. M. (2018). *How Does the Digital Transformation Affect Organizations? Key Themes of Change in Work Design and Leadership***
- Silva, A. J. H. (2014). Metodologia de Pesquisa: Conceitos Gerais. Unicentro.
- Smith, S. A., Patmos, A., Pitts, M. J. (2015). *Communication and Teleworking: A Study of Communication Channel Satisfaction, Personality, and Job Satisfaction for Teleworking Employees*. International Journal of Business Communication 2018, Vol. 55(1) 44– 68

Toleikienė, R., Rybnikova, I., & Juknevičienė, V. (2020). *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*, 16(SI), 149-166.

Udin, U., Handayani, S., Yuniawan., & Rahardja, E. (2019). *Leadership Styles and Communication Skills at Indonesian Higher Education: Patterns, Influences, and Applications for Organization*, *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 10(1), pp. 111-131. doi: 10.15388/omee.2019.10.00006.

Vilarinho, K. P. B., Paschoal, T., & Demo, G. (2021). *Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho?* *Revista Do Serviço Público*, 72(01), 133-162.
<https://doi.org/10.21874/rsp.v72i01.4938>

Zhang, C., Yu, M. C., & Marin, S. (2021). *Exploring public sentiment on enforced remote work during COVID-19*. *Journal of Applied Psychology*, 106(6), 797-810.

APÊNDICES

Anexo A – Questionário

Carta Convite para Participação em Pesquisa Acadêmica

Futuro gestor, participe desta pesquisa sobre Teletrabalho.

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa acadêmica conduzida pelo aluno de Administração da Universidade de Brasília, Gustavo Henrique Araújo, sob supervisão da Professora Dra Tatiane Paschoal, cujo objetivo é conhecer melhor as opiniões de estudantes de Administração sobre o teletrabalho.

O tempo para responder é de aproximadamente 5 minutos!

Você estará apto a participar se tiver 18 anos ou mais e for aluno de administração de qualquer universidade e semestre.

A sua participação nesta pesquisa é voluntária, de maneira que você fica livre para interromper a sua participação quando e se achar conveniente.

Seu anonimato está garantido, assim como a confidencialidade de suas respostas. Os dados serão analisados de forma agrupada e usados exclusivamente para fins acadêmicos. Lembre-se: não existem respostas certas ou erradas.

Caso queira sanar dúvidas, tecer comentários ou desejar conhecer os resultados desta pesquisa, entre em contato por meio do gugahenrique1920@gmail.com

Aceito participar da pesquisa

Não aceito participar da pesquisa

Na sua opinião, quais são as competências gerenciais necessárias para garantir uma comunicação efetiva nas equipes com membros em Teletrabalho?

Na sua opinião, quais são as competências gerenciais necessárias para promover um maior envolvimento dos profissionais em Teletrabalho com os colegas e com a organização?

Sobre o teletrabalho, eu acredito que	1 – Discordo Totalmente	2	3	4	5 – Concordo Totalmente
Facilita o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal					
Atrapalha a comunicação entre os membros da equipe de trabalho					
Diminui o envolvimento do profissional com a sua organização					
Enfraquece a cultura organizacional					

Aumenta o sentimento de isolamento social					
Reduz as oportunidades de crescimento na carreira					
Melhora o desempenho no trabalho					
Aumenta a satisfação no trabalho					
Aumenta o estresse no trabalho					

Sexo

- () Masculino
 () Feminino
 () Prefiro não responder

Idade (em anos): ____

Ano de ingresso no curso (com quatro dígitos): ____

Já cursou alguma disciplina que trate sobre teletrabalho?

- () Sim
 () Não

Trabalha ou faz estágio atualmente?

- () Sim
 () Não

Tem ou teve alguma experiência com trabalho remoto?

- () Sim
 () Não

Graduando em Universidade

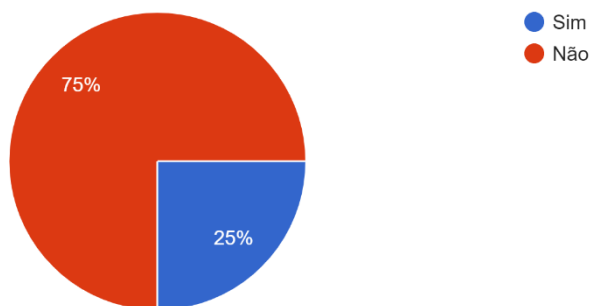
- () Pública
 () Privada

ANEXOS

Anexo A – Dados sociodemográficos

Já cursou alguma disciplina que trate sobre teletrabalho?

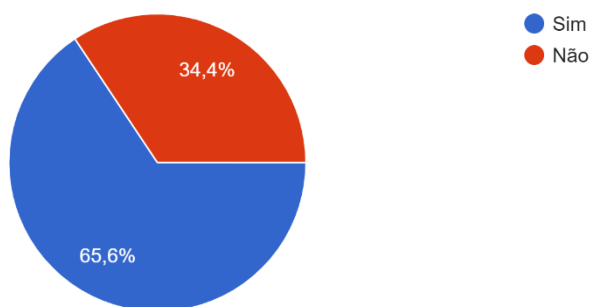
32 respostas



Fonte: elaborado autor

Trabalha ou faz estágio atualmente?

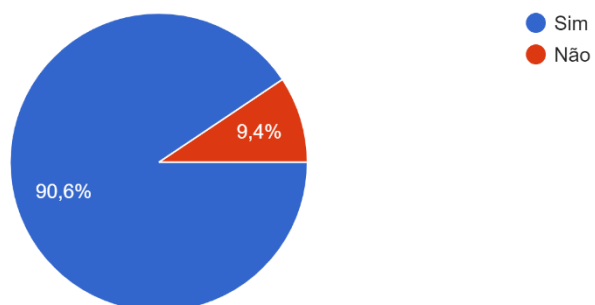
32 respostas



Fonte: elaborado o autor

Tem ou teve alguma experiência com trabalho remoto?

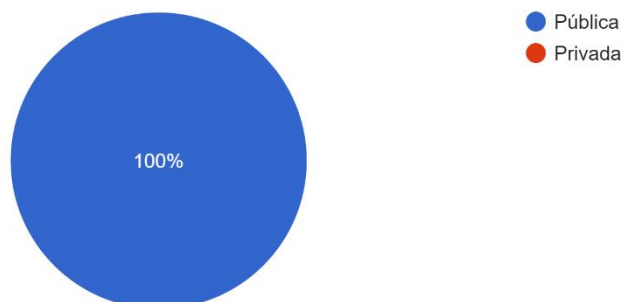
32 respostas



Fonte: elaborado o autor

Graduando em Universidade

32 respostas



Fonte: elaborado o autor