



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PIAUI**  
**CAMPUS POETA TORQUATO NETO**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**



**LETÍCIA DE SOUSA MORAIS**

**O IMPACTO DA LIDERANÇA INCLUSIVA NO DESEMPENHO DAS EQUIPES  
REMOTAS**

**TERESINA – PIAUÍ**  
**2024**

**LETÍCIA DE SOUSA MORAIS**

**O IMPACTO DA LIDERANÇA INCLUSIVA NO DESEMPENHO DAS EQUIPES  
REMOTAS**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC  
apresentado à banca examinadora do curso de  
Bacharel em Administração da Universidade  
Estadual do Piauí – UESPI, como requisito  
parcial para a obtenção do título de bacharel em  
Administração, sob a orientação do professor  
**Dr. Geazi Alves de Farias**

**Teresina  
2024**

**LETÍCIA DE SOUSA MORAIS**

**O IMPACTO DA LIDERANÇA INCLUSIVA NO DESEMPENHO DAS EQUIPES  
REMOTAS**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC julgado e aprovado pela banca examinadora abaixo identificada, para a obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Estadual do Piauí – UESPI.

Área de Concentração: **Fator Humano**  
Linha de Pesquisa: **Liderança**

Aprovado em: 09 de janeiro de 2024

---

**Dr. Geazi Alves de Farias**  
Professor-Orientador

---

**M.Sc. Kátia Regina Calisto Brasil**  
Segundo Membro da Banca  
Examinadora

---

**Esp. Samaira Cristina de Souza Chagas**  
Terceiro Membro da Banca Examinadora

---

**Letícia de Sousa Morais**  
Concludente

**TERESINA/PIAUÍ**  
**2024**

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família, pelo amor incondicional, pelo apoio constante e pela inspiração que me guiaram em todos os momentos desta jornada.

Aos meus pais, que sempre acreditaram em mim, me encorajaram desde pequena a enfrentar os desafios e me ensinaram que o conhecimento é o caminho para a realização dos sonhos, sempre me mostrando que através dos estudos, eu sempre alcançaria algo maior.

Vocês são minha fortaleza, e cada conquista que alcanço é também de vocês.

À minha avó, Rosemeire Carneiro Morais, que, mesmo não estando mais entre nós, continua viva em meu coração e em cada lembrança preciosa que guardo. sua força, bondade, simplicidade e sabedoria sempre serão meu exemplo.

Dedico este trabalho à senhora, vó, com a certeza de que seu amor e sua fé me guiaram até aqui. Vocês são minha base e a razão pela qual enfrento os obstáculos com coragem e determinação. Este trabalho representa minha gratidão a todos vocês, que caminharam ao meu lado e compartilharam comigo cada momento, sejam eles de luta ou de celebração.

Obrigado por acreditarem em mim.

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço, em primeiro lugar, à Universidade Estadual do Piauí (Uespi), que foi o alicerce para minha formação acadêmica e pessoal. Esta instituição não apenas proporcionou o ambiente necessário para a construção do conhecimento, mas também me desafiou a crescer, inovar e acreditar no meu potencial.

Aos professores do meu curso, que dedicaram tempo, paciência e sabedoria para orientar cada etapa da minha jornada. Suas aulas, conselhos e exemplos de profissionalismo foram indispensáveis para a minha formação. Sou profundamente grata por cada ensinamento que levarei comigo para além da vida acadêmica.

Um agradecimento especial ao meu orientador, o professor Dr. Geazi Alves de Farias, cuja orientação foi fundamental para a realização deste trabalho. Sua paciência, competência e comprometimento serviram como inspiração e motivação em cada etapa do processo. Agradeço pela confiança depositada em mim e pelo apoio incansável durante toda a elaboração deste projeto.

Aos meus colegas da Uespi, que foram verdadeiros companheiros nesta jornada. Cada momento compartilhado, seja de aprendizado, seja de descontração, foi essencial para tornar essa caminhada mais leve e significativa. A parceria, o apoio mútuo e as trocas de experiências contribuíram para o fortalecimento de vínculos que levarei para a vida toda.

Agradeço ainda a todos os que, direta ou indiretamente, participaram da minha formação. Seja por meio de uma palavra de incentivo, um gesto de apoio ou uma troca de ideias, cada contribuição teve um impacto positivo em minha trajetória.

Por fim, expresso minha gratidão a todos que acreditaram em mim e colaboraram para que este trabalho se concretizasse. Esta conquista não é apenas minha, mas de todos que, de alguma forma, caminharam ao meu lado e contribuíram para o meu crescimento.

## RESUMO

No contexto atual, a liderança inclusiva envolve a criação de um âmbito de trabalho onde todos se sintam reconhecidos, prestigiados e incluídos; isso implica em promover um ambiente onde as vozes de todos são ouvidas e consideradas. Impulsionado pela crescente adoção do trabalho remoto, a liderança inclusiva surgiu como um fator determinante para o sucesso das equipes distribuídas. Este estudo apresenta como indagação central: **De que maneira a liderança inclusiva impacta no desempenho das equipes remotas** e tem como objetivo geral ‘Avaliar o impacto da liderança inclusiva no desempenho das equipes remotas’. Quanto aos métodos utilizados foram de natureza aplicada, com abordagem qualitativa/quantitativa. O método de solução do problema foi o indutivo com finalidade descritiva e explicativa, onde os meios de investigação foram: bibliográficos, *ex-post facto* e telematizada. Foi utilizado um questionário fechado, por meio do *google forms*, abrigando a escala de Likert com cinco níveis para análise e geração dos resultados, utilizando a análise de conteúdo. O resultado levou a validação da primeira hipótese, parcialmente a segunda hipótese e mostrou relevância na terceira hipótese.

**PALAVRAS-CHAVE:** Liderança. Liderança Inclusiva. Trabalho Remoto.

## ABSTRACT

In the current context, inclusive leadership involves creating a work environment where everyone feels recognized, prestigious and included. This involves promoting an environment where everyone's voices are heard and considered. Driven by the growing adoption of remote work, inclusive leadership has emerged as a key determinant of the success of distributed teams. This study presents as its central question: How does inclusive leadership impact the performance of remote teams and has the general objective of ‘Assessing the impact of inclusive leadership on the performance of remote teams’. As for the methods used, they were of an applied nature, with a qualitative/quantitative approach. The method of solving the problem was inductive with descriptive and explanatory purposes, where the means of investigation were: bibliographic, *ex-post facto* and telematized. A closed questionnaire was used, using Google Forms, using the Likert scale with five levels for analysis and generation of results, and using content analysis. The result led to the validation of the first hypothesis, partially the second hypothesis and showed relevance in the third hypothesis.

**KEYWORDS:** Leadership. Inclusive Leadership. Remote Work.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1- Valorização e Respeito.....	21
Gráfico 2- Ambiente de trabalho seguro e livre de discriminação.....	21
Gráfico 3- Aprender e se adaptar continuamente.....	22
Gráfico 4- Habilidade a lidar com conflitos.....	23
Gráfico 5- Orientação e feedback construtivo.....	23
Gráfico 6- Alto desempenho.....	24

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	10
2.1 LIDERANÇA .....	10
2.1.1 Os Tipos de Liderança .....	11
2.2 LIDERANÇA INCLUSIVA.....	12
2.3 TRABALHO REMOTO.....	15
3 MÉTODOS .....	15
3.1 NATUREZA E ABORDAGEM DO ESTUDO .....	16
3.2 MÉTODOS DE SOLUÇÃO DO PROBLEMA .....	16
3.3 MEIOS DE INVESTIGAÇÃO .....	17
3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	17
3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE .....	18
3.6 VALIDAÇÃO E CONFIABILIDADE .....	19
3.7 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	19
4 ANÁLISE E RESULTADO .....	19
4.1 ANÁLISE GERAL DAS RESPOSTAS.....	19
4.2 ANÁLISE DAS TENDÊNCIAS E PADRÕES.....	20
4.3 PRINCIPAIS RESULTADOS.....	22
5. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES .....	23
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	24



## 1 INTRODUÇÃO

Para compreender verdadeiramente a liderança inclusiva, é fundamental transcender as ferramentas e estruturas de avaliação convencionais. É quando os indivíduos percebem que suas características únicas são valorizadas, que experimentam um senso de pertencimento e têm participação ativa na tomada de decisões que a inclusão é realmente alcançada, principalmente em ambiente remoto.

Além disso, a liderança inclusiva demanda a habilidade de identificar e corrigir disparidades de poder dentro da organização. Isso pode incluir a adoção de políticas de recrutamento e promoção que assegurem igualdade de oportunidades para todos, além da instituição de canais de comunicação que facilitem a expressão e o tratamento justo das preocupações dos funcionários.

No contexto atual, a liderança inclusiva envolve criar um ambiente de trabalho onde todos se sentem valorizados, respeitados e incluídos; isso implica em promover um ambiente onde as vozes de todos são ouvidas e consideradas. Impulsionado pela crescente adoção do trabalho remoto, a liderança inclusiva emerge como um fator determinante para o sucesso das equipes distribuídas.

De acordo com um estudo realizado pela Harvard Business Review, times com lideranças inclusivas têm chances maiores de 17% em reportar uma alta performance, 20% em tomar decisões de qualidade e 29% de relatar comportamento mais colaborativo entre as pessoas da equipe (Misailidis, 2022).

A liderança inclusiva é uma abordagem de gestão que visa a extrair todo o potencial dos colaboradores, adotando métodos mais humanizados, onde se torna um desafio, pois é um tipo de gestão, voltada para pessoas, é essencial destacar que esse estudo apresenta como indagação central: **De que maneira a liderança inclusiva impacta no desempenho das equipes remotas?** A liderança inclusiva valoriza equipes diversas, promovendo crescimento e inovação ao respeitar diferentes perspectivas. Essa abordagem resulta em maior criatividade, engajamento e satisfação dos colaboradores, reduzindo a rotatividade e aumentando a retenção de talentos. A diversidade também melhora a qualidade da tomada de decisão, oferecendo uma variedade de soluções.

Esse estudo teve como objetivo geral ‘Avaliar o impacto da liderança inclusiva no desempenho das equipes remotas’. Com isso busca alcançar três objetivos específicos. Primeiramente, Descrever a relações entre a liderança inclusiva e o desempenho, isso envolve analisar a importância de uma liderança para o sucesso e o desempenho de uma organização.

Em segundo lugar, o estudo visa verificar o impacto que a liderança inclusiva possui no desempenho das equipes remotas. Isso inclui pesquisas de opinião, onde se definirá métricas de desempenho, análise dos dados de engajamento, a qualidade e a frequência da comunicação, permitindo entender se a mesma ocorre de forma positiva ou negativa.

Por fim, o estudo busca identificar as estratégias e práticas de lideranças inclusivas adotadas, uma análise sobre como esse tipo liderança consiste em atuar e se atualizar sobre o mercado atual.

A importância dessa pesquisa; O impacto da liderança inclusiva no desempenho das equipes remotas, é crucial devido aos desafios únicos do trabalho remoto, como falta de interação face a face e barreiras na comunicação. Essa pesquisa pode identificar práticas que promovam um ambiente onde todos se sintam valorizados e incluídos, independentemente da localização geográfica. Além de promover a diversidade e a inclusão, além de melhorar seu bem-estar e saúde mental.

Os métodos utilizados foram de natureza aplicada, com abordagem qualitativa/quantitativa, onde o método de solução do problema foi o indutivo com finalidade descritiva e explicativa, onde os meios de investigação foram: bibliográficos, ex-post facto e telematizada. Foi utilizado um questionário fechado, abrangendo a escala de Likert com cinco níveis para análise e geração dos resultados. O resultado levou a validação da primeira hipótese, parcialmente a segunda hipótese e mostrou relevância na terceira hipótese.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A liderança é o ato de orientar e inspirar pessoas para atingirem objetivos compartilhados, sendo essencial no contexto de trabalho remoto, onde equipes atuam virtualmente e frequentemente em escala global. Nesse cenário, a liderança inclusiva se torna ainda mais relevante, pois valoriza a diversidade e promove um ambiente de respeito e acolhimento para todos. Com essa abordagem, o líder inclusivo fortalece a coesão e a produtividade da equipe, criando um espaço colaborativo e inovador que é fundamental para o desempenho eficaz das equipes remotas.

### **2.1 LIDERANÇA**

A liderança é uma competência que pode ser cultivada ao longo da vida. É fundamental entender que não é exclusiva de cargos de gestão nas empresas; na verdade, muitos gestores carecem dessa habilidade. Tornar-se um líder acontece quando alguém consegue inspirar e

influenciar positivamente as pessoas ao seu redor, tanto no aspecto pessoal quanto profissional. Para Burns (1978, p. 19), “Liderança é a competência de motivar e engajar pessoas a atuarem com dedicação em direção a objetivos compartilhados que promovem o bem comum.”

Seguindo a orientação de Maxwell (2007, 9. 45), “O líder do futuro será aquele que sabe reconhecer as necessidades das pessoas e apoiá-las no desenvolvimento de seu pleno potencial.”, o líder reconhece e incentiva o desenvolvimento do potencial de cada pessoa da equipe; esse conceito reflete a essência da liderança inclusiva, que valoriza as qualidades únicas de cada membro. As afirmações de Burns e Maxwell apresentadas, abordam aspectos fundamentais da liderança, destacando que essa competência vai além de mera ocupação de cargo e gestão.

Burns (1978) colabora com a versão de que a verdadeira liderança reside na capacidade de influenciar as pessoas em direção a objetivos que promovam o bem comum, sugerindo que um líder deve adotar uma visão ampla e altruísta. Complementando essa perspectiva, Maxwell (1978) enfatiza que um líder eficaz é aquele que identifica e potencializa o talento dos outros, ressaltando a importância do desenvolvimento humano no processo de liderança.

Além disso, a liderança molda a percepção dos profissionais sobre a empresa em que trabalham, motivando as equipes. Para ser reconhecido como líder, é necessário inspirar aqueles com quem se compartilha o ambiente de trabalho e direcionar suas habilidades para alcançar objetivos, sejam eles pessoais ou profissionais.

Segundo Drucker (1993, p. 145), “O líder do futuro será aquele que entende as pessoas e as ajuda a atingir os seus objetivos”. Essa afirmação de Drucker destaca a transição de uma liderança tradicional para uma mais inclusiva e colaborativa, especialmente em equipes remotas. A capacidade do líder de entender e apoiar os membros da equipe é essencial para superar desafios da distância física, criando um ambiente onde todos se sentem valorizados, contribuindo diretamente para o aumento do engajamento e do desempenho coletivo.

### 2.1.1 Os Tipos de Liderança

Para, Lippitt e White (1939 p. 271-299) há diversos tipos de liderança que surgiram e são aplicados no mercado, que são:

- **Líder liberal:** é aquele que opta por não tomar decisões, concedendo aos outros o poder de escolha sem oferecer orientação. Esse tipo de líder evita compromissos, frequentemente delegando a divisão de tarefas e participando minimamente dos projetos. Devido à sua postura de falta de comprometimento e responsabilidade, a equipe com a qual trabalha tende a perceber o ambiente de trabalho como extremamente livre. Essa ausência de orientação resulta em perda de tempo e baixa produtividade, pois cada membro da equipe age conforme sua

própria visão, sem colaboração conjunta. Ao contrário dos exemplos anteriores, essa liderança não se impõe nem é respeitada pelo grupo.

- **Liderança baseada no coaching:** O coaching é um processo que qualquer pessoa pode adotar para alcançar objetivos, sejam eles pessoais ou profissionais. Nesse estilo de liderança, o foco está na motivação e no desenvolvimento da equipe, similar ao papel de um técnico esportivo que busca fortalecer o grupo para alcançar os objetivos.
- **Liderança situacional:** Teorizada por Paul Hersey e Kenneth Blanchard, esse tipo de liderança se adapta conforme os desafios enfrentados pela empresa em determinado momento. O líder habilidoso sabe variar entre diferentes estilos de liderança de acordo com as necessidades da equipe, considerando suas capacidades técnicas, habilidades e inteligência emocional, bem como o contexto da empresa e os desafios do mercado.
- **Liderança técnica:** Também conhecida como liderança operacional, esse estilo busca inspirar a equipe por meio do conhecimento profundo e domínio das operações do negócio. Na prática, o líder técnico lidera pelo exemplo, mantendo-se constantemente atualizado para estar à frente das demandas e desafios.
- **Liderança carismática:** O carisma é a capacidade de cativar outras pessoas. Líderes carismáticos tendem a formar equipes eficientes e duradouras, sendo admirados, confiáveis, claros na apresentação de resultados e hábeis na comunicação interpessoal.

Indivíduos com habilidades de liderança, independentemente do cargo, demonstram preocupação pelo bem-estar dos colegas e pelo crescimento dos negócios. A diferença entre os gestores com e sem habilidade é evidente, pois líderes se referem aos membros de suas equipes como colegas, enquanto chefes os chamam de subordinados, o que reflete o impacto da liderança no estilo de gestão; assim, as organizações preferem profissionais com capacidade de liderança, já que equipes inspiradas tendem a alcançar resultados melhores do que aquelas que trabalham apenas para cumprir horários.

## 2.2 LIDERANÇA INCLUSIVA

A liderança inclusiva vai além de um modelo tradicional de gestão, pois busca criar ambientes onde cada colaborador se sinta valorizado e respeitado, independentemente de suas diferenças. Esse estilo de liderança não apenas reconhece as singularidades de cada indivíduo, mas também promove a integração dessas perspectivas para fortalecer o trabalho em equipe. Como bem descreve Catalyst (2020, p. 5), “A liderança inclusiva caracteriza-se pela valorização e integração de diversas perspectivas, experiências e habilidades, fomentando um ambiente de trabalho no qual os indivíduos se sentem respeitados, reconhecidos e motivados a contribuir de maneira significativa.”

De acordo com a publicação *The Six Signature Traits of inclusive Leadership*, da Deloitte, a liderança inclusiva requer seis comportamentos:

- **Compromisso:** O comprometimento com a inclusão, se alinham com seus valores pessoais, porque acreditam na conexão do tema com o negócio.
- **Coragem:** Falam e desafiam o status quo que são humildes sobre suas forças e fraquezas.

- **Autoconhecimento:** Estão atentos aos seus pontos cegos pessoais e organizacionais.
- **Curiosidade:** Tem um desejo de entender como os outros veem e experimentam o mundo.
- **Inteligência cultural:** São confiantes e eficazes em interações interculturais e globais
- **Colaboração:** Capacitam as pessoas, bem como criam e alavancam o pensamento de grupos diversos.

À medida que observamos os avanços contínuos das inovações no mundo corporativo e a ascensão de conceitos-chaves como a liderança 4.0, torna-se evidente a relevância da inclusão efetiva de grupos minoritários nas equipes e em suas contribuições organizacionais. Nesse contexto, os líderes enfrentam o desafio de ir além do planejamento técnico e da experiência tradicional, desenvolvendo competências para compreender e aplicar os princípios da liderança inclusiva.

Como destaca Accenture (2021, p. 10), “A liderança inclusiva vai além da implementação de políticas e programas de diversidade, concentrando-se no cultivo de uma mentalidade inclusiva em todas as áreas da vida organizacional, desde a contratação e o desenvolvimento de talentos até a tomada de decisões e a resolução de problemas.”. A citação de Accenture (2021) enfatiza que a liderança inclusiva não se resume à implementação de políticas ou programas de diversidade, mas envolve uma mudança cultural profunda que permeia todos os níveis da organização.

Isso reflete a ideia de que, para ser um líder eficaz, não é necessário adotar uma identidade específica, mas sim cultivar uma mentalidade de respeito e empatia, que favoreça a diversidade e a equidade no ambiente de trabalho. Tal liderança implica em criar condições para que todos os membros da equipe, independentemente de suas características pessoais, tenham oportunidades iguais de contribuir, crescer e se destacar.

Portanto, a liderança inclusiva está associada à capacidade de um líder de integrar diferentes perspectivas e promover um espaço de colaboração onde as habilidades de cada indivíduo são reconhecidas e aproveitadas ao máximo.

Para Chen (2021, p. 91) “Líderes inclusivos procuram constantemente aprender com as diferentes experiências e perspectivas das suas equipes”. A liderança inclusiva envolve a atuação do líder visando a equidade entre os membros da equipe, proporcionando-lhes segurança, senso de pertencimento e valorização de suas singularidades.

Recentemente, um relatório divulgado pela consultoria PageGroup destacou algumas tendências em liderança para os próximos anos, onde sustentabilidade, transformação digital e inclusão emergem como estratégias-chave de negócios. As tendências apontadas no relatório da PageGroup refletem as mudanças significativas no ambiente corporativo e na liderança nos

próximos anos. A sustentabilidade, a transformação digital e a inclusão estão se tornando não apenas temas centrais para as estratégias empresariais, mas também influenciam profundamente o estilo de liderança necessário para gerenciar equipes e processos em um cenário global em constante transformação.

1. **Sustentabilidade:** A crescente pressão por práticas empresariais sustentáveis exige que os líderes integrem estratégias ambientais, sociais e de governança (ESG) nas operações diárias. Isso implica em liderar com responsabilidade social, garantindo que a organização tenha um impacto positivo a longo prazo nas comunidades e no meio ambiente.
2. **Transformação digital:** A transformação digital é uma tendência que não apenas afeta os produtos e serviços das empresas, mas também exige mudanças nas habilidades de liderança. Os líderes precisam promover uma cultura de inovação, adotando novas tecnologias e garantindo que as equipes se adaptem às rápidas mudanças no mercado.
3. **Inclusão:** A liderança inclusiva, é cada vez mais vista como uma estratégia essencial para o sucesso organizacional. Líderes inclusivos são capazes de promover ambientes diversos onde todos os membros da equipe têm a oportunidade de se expressar e contribuir, o que é crucial para o desempenho e inovação, especialmente em um contexto de trabalho remoto.

Portanto, essas tendências não são apenas estratégias de negócios, mas também indicam como os líderes precisam evoluir em suas práticas de gestão para criar ambientes de trabalho mais colaborativos, inovadores e responsáveis. A liderança inclusiva e a adaptação à transformação digital são aspectos interconectados, que, quando bem implementados, podem melhorar o desempenho das equipes e das organizações como um todo

O *Edelman Trust Barometer 2022*, um estudo global sobre níveis de confiança e credibilidade, corrobora essas observações. Conforme a pesquisa, promover a diversidade e criar ambientes de trabalho mais justos são desafios significativos para as lideranças contemporâneas. Aproximadamente 62% dos profissionais brasileiros esperam que seus gestores abordem abertamente questões sociais. Segundo a pesquisa, questões como desigualdade salarial (72%), aquecimento global e mudanças climáticas (71%) e preconceito e discriminação (71%) são temas que precisam ser mais debatidos.

A liderança inclusiva não é apenas uma opção, mas uma necessidade para as organizações que desejam permanecer relevantes em um mundo cada vez mais diversificado e interconectado. Ao cultivar uma cultura de inclusão, os líderes podem criar ambientes de trabalho onde todos os funcionários se sintam valorizados e capazes de contribuir plenamente para o sucesso da empresa. (Silva, 2020, p. 99)

A citação de Silva (2020) destaca como a diversidade e a inclusão podem ser um motor de inovação dentro das organizações. Ao criar um ambiente onde diferentes perspectivas são

valorizadas, as empresas não apenas promovem um clima de respeito e cooperação, mas também abrem caminho para novas soluções e criações inovadoras. A diversidade de ideias, experiências e pontos de vista pode enriquecer a tomada de decisões, resultando em respostas mais criativas e adaptáveis às mudanças do mercado.

## **2.3 TRABALHO REMOTO**

O trabalho remoto ou home office conquistou a população brasileira de forma significativa. Antes de 2020, casos de pessoas que adotavam um estilo de vida nômade ou trabalhavam de casa eram exceções, enquanto agora se tornaram mais comuns.

Froehlich e Taschetto (2019, p. 3) definem o home office da seguinte forma: “O home office é uma modalidade de trabalho flexível impulsionada pelo avanço tecnológico, especialmente pela disseminação da Internet. Essa evolução permitiu uma nova abordagem no desenvolvimento das atividades laborais, tanto para as organizações quanto para os colaboradores”.

Com a pandemia da Covid-19, as empresas e seus colaboradores foram obrigados a se adaptar rapidamente. O que antes era feito nos escritórios passou a ser realizado em casa, devido às medidas de isolamento e distanciamento social; assim, o home office e o trabalho remoto se tornaram fortemente influentes.

Do ponto de vista empresarial, o home office oferece vantagens econômicas significativas, como economia nas despesas com instalações, energia, água e limpeza; no entanto, há uma perda do contato humano, que desempenha um papel crucial nas relações interpessoais, na formação de equipes e até mesmo na geração de inovação. “Os desafios identificados envolvem a cultura organizacional, o tipo de contrato de trabalho, a indisciplina, a falta de comprometimento, as dificuldades causadas pela ausência de contato presencial com a equipe e a limitação de recursos tecnológicos.” (Haubric; Froehlich, 2020, p. 167).

Essa nova realidade, combinada com o avanço tecnológico e a transformação digital, indica que essa tendência veio para ficar. Embora algumas empresas tenham retomado o trabalho presencial, grandes corporações, tanto nacionais quanto internacionais, estão cada vez mais investindo na contratação de profissionais para trabalhar remotamente.

## **3 MÉTODOS**

Os métodos de pesquisa consistem em um conjunto de procedimentos e estratégias que permitem alcançar os objetivos propostos em um estudo, viabilizando a coleta, análise e

interpretação dos dados de forma sistemática. Conforme apontam Lakatos e Marconi (2003), o método científico desempenha um papel fundamental na garantia da objetividade e validade dos resultados, servindo como guia para o pesquisador na busca por respostas às questões de pesquisa ou hipóteses formuladas.

### **3.1 NATUREZA E ABORDAGEM DO ESTUDO**

O presente estudo é de natureza aplicada, com o objetivo de avaliar o impacto da liderança inclusiva no desempenho das equipes remotas. A abordagem adotada foi fechada, utilizando métodos qualitativos e quantitativos, o que possibilitou chegar a uma compreensão mais ampla e aprofundada do fenômeno investigado.

### **3.2 MÉTODOS DE SOLUÇÃO DO PROBLEMA**

Adotou-se um método indutivo para a solução do problema, com a finalidade descritiva e explicativa. O método indutivo baseia-se na observação de casos particulares, possibilitando a formulação de conclusões gerais (Lakatos; Marconi, 2003); dessa forma, possibilita avaliar de maneira sistemática como as práticas de liderança inclusiva influenciam o comportamento e a produtividade das equipes, levando a uma compreensão mais ampla das dinâmicas envolvidas no trabalho remoto.

A pesquisa descritiva tem como objetivo observar, registrar e analisar aspectos específicos de um fenômeno, proporcionando uma visão detalhada para entender suas características e comportamentos. Esse tipo de pesquisa ajuda a compreender o problema investigado, identificando padrões e tendências, sem buscar explicações causais (GIL, 2008). A finalidade descritiva no contexto do impacto da liderança inclusiva no desempenho das equipes remotas, visa identificar e detalhar as características, comportamentos e práticas.

A finalidade explicativa da pesquisa é investigar as causas e os efeitos de um fenômeno. No caso do estudo sobre liderança inclusiva e o desempenho das equipes, o objetivo é compreender os motivos e os processos pelos quais a liderança inclusiva impacta o desempenho, indo além da simples descrição, ao analisar os fatores que contribuem para essa influência (Gil, 2008).

A pesquisa explicativa busca responder a perguntas como: Quais práticas inclusivas aumentam o engajamento e a produtividade? De que forma a inclusão melhora a comunicação e a confiança entre os membros da equipe? O foco é identificar as relações de causa e efeito, mostrando por que a liderança inclusiva pode levar a um melhor desempenho em contextos remotos.



### 3.3 MEIOS DE INVESTIGAÇÃO

Os meios de investigação utilizados foram variados, combinando técnicas bibliográficas, *ex-post facto* e telematizada. Por investigação bibliográfica, tem-se por entendimento ser um dos métodos principais utilizados, consistindo revisar e analisar trabalhos já publicados pelo tema, método adequado para explorar o estado atual do conhecimento, identificar teorias e práticas sobre liderança inclusiva e seu impacto no desempenho das equipes remotas, foram analisados diversas fontes, como: livros, artigos acadêmicos, teses, dissertações, entre outros, essa abordagem permitiu consolidar o conhecimento e compreender os impactos e práticas da liderança inclusiva no contexto remoto. De acordo com Triviños (2007), os métodos de investigação são essenciais para orientar o trabalho científico, pois facilitam a organização dos processos de coleta e análise de dados, alinhando-os aos objetivos da pesquisa.

A pesquisa *ex-post facto* é um método que possibilita o estudo de fenômenos após sua ocorrência, sem intervenção do pesquisador (Lakatos; Marconi, 2003). Para o presente estudo, esse método se revela apropriado para analisar o impacto da liderança inclusiva no desempenho das equipes remotas, uma vez que busca compreender as relações causais com base em dados já existentes, como registros de desempenho, avaliações de práticas de liderança anteriores ou respostas de colaboradores sobre a implementação da liderança inclusiva nas organizações.

O método *ex-post facto* permite investigar variáveis que não podem ser manipuladas (como estilos de liderança), permitindo uma análise naturalista das relações entre liderança inclusiva e desempenho. A escolha por esse método permitiu analisar efeitos reais da liderança inclusiva sobre equipes remotas, garantindo uma visão autêntica e não-intervencionista.

Burns (2006) menciona que a utilização de ferramentas de coleta de dados online, como o *Google Forms*, tem se tornado cada vez mais comum em pesquisas, pois oferece a vantagem de alcançar muitos participantes, garantindo, ao mesmo tempo, a privacidade dos dados coletados, o que é essencial em estudos que envolvem informações sensíveis.

O método utilizado em questão é prático e eficiente para acessar as informações em contexto remoto, além de permitir a coleta de dados em tempo real e sem limitações geográficas, esse método proporciona uma amostra mais representativa do cenário remoto estudado.

### 3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

O principal instrumento de coleta de dados utilizado nessa pesquisa foi um questionário fechado, Conforme Gil (2019), o questionário fechado é uma ferramenta de pesquisa composta

por perguntas com opções de respostas pré-determinadas, o que possibilita uma análise mais objetiva e uniforme de dados; composto por perguntas estruturadas com base na escala de Likert de cinco pontos. Segundo Malhotra (2019), a escala de Likert com cinco pontos é amplamente empregada para avaliar atitudes e opiniões, oferecendo aos respondentes uma maneira objetiva e clara de expressar seu grau de concordância.

A escala é especialmente apropriada para captar nuances nas opiniões e atitudes dos participantes, permitindo uma avaliação mais detalhada das percepções individuais. As respostas oferecidas variam de “discordo completamente” à “concordo completamente”, abrangendo um espectro de opções que possibilita uma análise mais precisa das variações na percepção dos respondentes em relação ao tema abordado.

O questionário fechado com a escala de Likert permite medir as percepções dos membros de equipes remotas sobre o impacto da liderança inclusiva no desempenho, avaliando aspectos como produtividade, engajamento e colaboração. Essa escala captura variedades nas respostas, fornecendo dados quantitativos que refletem como práticas inclusivas influenciam a dinâmica e o desempenho das equipes.

### **3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE**

Os dados obtidos por meio do questionário foram analisados utilizando técnicas estatísticas descritivas e inferenciais, em consonância com o método indutivo adotado na pesquisa. Primeiramente, foi realizada uma análise descritiva, com o objetivo de resumir as principais características dos dados, como médias, medianas e distribuições de frequência. Essa etapa proporcionou uma compreensão inicial do impacto da liderança inclusiva no desempenho das equipes remotas, servindo como base para as análises aprofundadas realizadas posteriormente.

Na sequência, foram realizadas análises inferenciais com o objetivo de identificar relações significativas entre as variáveis e testar as hipóteses formuladas com base na revisão da literatura. Essa abordagem indutiva possibilitou a construção de generalizações a partir das observações específicas, contribuindo para uma compreensão mais detalhada do impacto da liderança inclusiva no desempenho das equipes remotas. Dessa forma, a combinação entre análises descritivas e inferenciais proporcionou uma base sólida para a interpretação dos dados e para o desenvolvimento de conclusões pertinentes à temática investigada.

### **3.6 VALIDAÇÃO E CONFIABILIDADE**

Para garantir a validade e a confiabilidade dos resultados, o questionário foi submetido a um teste preliminar com um grupo. Esse processo permitiu identificar e ajustar possíveis ambiguidades nas perguntas, assegurando que o instrumento de coleta fosse claro e de fácil compreensão; além disso, foram adotadas práticas para proteger a confidencialidade e o anonimato dos participantes, incentivando respostas autênticas e espontâneas.

### **3.7 LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

Este estudo enfrentou algumas limitações que influenciaram o seu desenvolvimento. Apesar do tema ser cada vez mais atual e relevante, houve dificuldades na obtenção de materiais acadêmicos diretamente relacionados ao assunto, o que restringiu a base teórica disponível e exigiu maior esforço para encontrar referências complementares.

Além disso, restrições impostas pela empresa **X**, limitando a coleta de dados diretamente no contexto desejado; contudo, foi possível obter um número significativo de respondentes que trabalham remotamente, o que garantiu a coleta de informações relevantes e contribuiu para a análise proposta. Essas limitações, embora presentes, não comprometeram os objetivos principais do estudo, mas abrem caminho para pesquisas futuras que possam superar essas barreiras, especialmente com acesso ampliado a materiais e organizações.

## **4 ANÁLISE E RESULTADO**

A presente pesquisa foi composta por respondentes com os seguintes perfis: todos os participantes enquadram-se na faixa etária de 18 a 30 anos, correspondente ao público-alvo do estudo. Os indivíduos exercem a função de operadores de telemarketing, assegurando a uniformidade do grupo analisado. Quanto à experiência no regime de trabalho remoto, os respondentes possuem entre 3 meses e 3 anos de atuação nessa modalidade. Ademais, todos desempenham suas atividades exclusivamente de forma remota, aspecto que converge com o objetivo central da pesquisa de investigar o impacto da liderança inclusiva no desempenho de equipes à distância.

### **4.1 ANÁLISE GERAL DAS RESPOSTAS**

A pesquisa, que analisou o impacto da liderança inclusiva no desempenho de equipes remotas, contou com 44 respostas válidas, analisadas por meio de técnicas estatísticas descritivas e inferenciais, conforme o método indutivo. A análise descritiva inicial sintetizou as

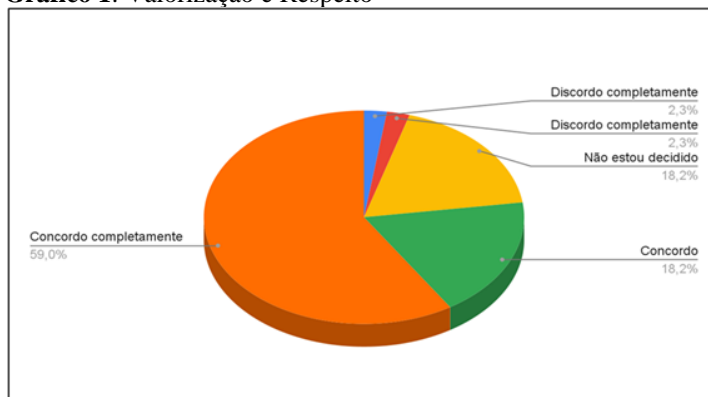
principais características dos dados, como médias e distribuições. Em seguida, as análises inferenciais identificaram relações significativas entre variáveis e testaram hipóteses fundamentadas na literatura. Essa abordagem permitiu a construção de generalizações a partir dos dados coletados, oferecendo uma base sólida para interpretar os resultados e desenvolver conclusões relevantes sobre o tema.

## 4.2 ANÁLISE DAS TENDÊNCIAS E PADRÕES

### • Categoria: Valorização e Respeito

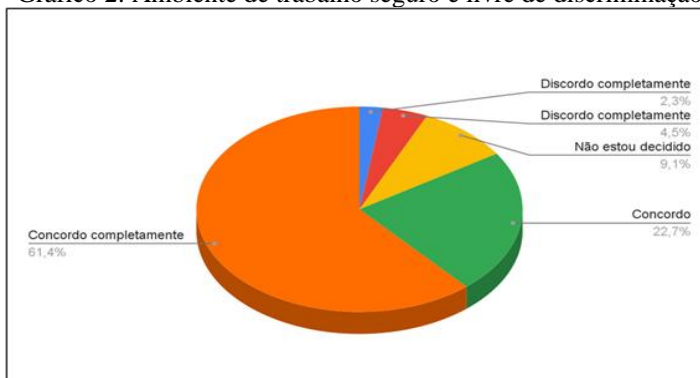
Perguntas 1, 4 e 5: A maioria dos respondentes percebe a liderança como valorizando os funcionários e criando um ambiente seguro e livre de discriminação. Isso é indicado pelas altas porcentagens de ‘concordo completamente’. Exemplo: P1 – Valoriza e respeita os funcionários no ambiente do trabalho remoto? (59,1%) e P5 – Promove um ambiente de trabalho seguro e livre de discriminação para todos os funcionários, mesmo quando estão trabalhando remotamente? (61,4%) têm percentuais significativos em ‘concordo completamente’, refletindo que a liderança tem um impacto positivo na criação de um ambiente de trabalho remoto saudável.

**Gráfico 1:** Valorização e Respeito



Fonte: Própria dos autores

**Gráfico 2:** Ambiente de trabalho seguro e livre de discriminação

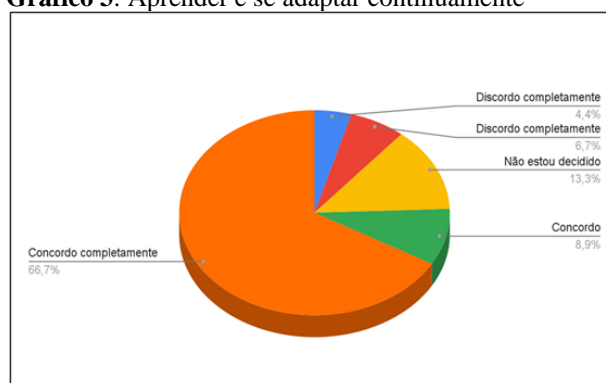


Fonte: Própria dos autores

- **Categoria: Empatia e Suporte**

Perguntas 2, 3 e 8: As perguntas sobre empatia e suporte também apresentaram boas avaliações, com 59,1% e 61,4% dos participantes concordando completamente em relação à empatia e ao suporte oferecido. P8- Está comprometida em aprender e se adaptar continuamente para melhor atender às necessidades dos funcionários durante o trabalho remoto? obteve uma das maiores avaliações de 'concordo completamente' (66,7%), o que sugere que os líderes estão comprometidos em aprender e adaptar-se às necessidades dos funcionários.

**Gráfico 3:** Aprender e se adaptar continuamente

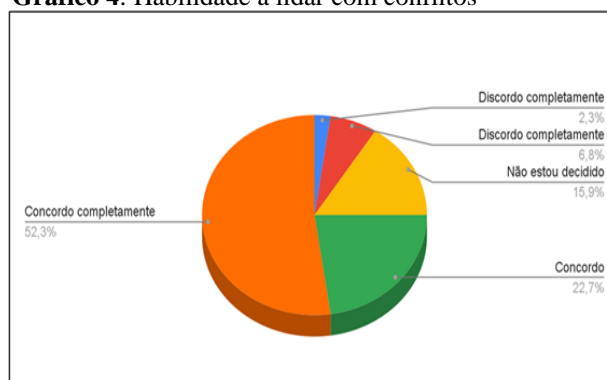


Fonte: Própria dos autores

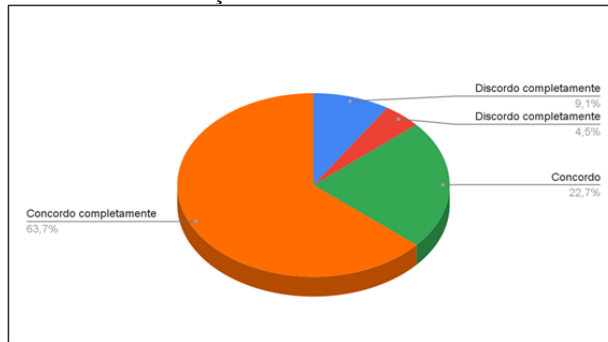
- **Categoria: Feedback e Desenvolvimento**

Perguntas 7, 9 e 6: Embora P7- Fornece feedback construtivo e orientação eficaz para ajudá-lo a ter sucesso no trabalho remoto? Tenha tido uma alta avaliação de "concordo completamente" (63,6%), às perguntas sobre gestão de desempenho P9- Desenvolve regularmente suas responsabilidades, superando as metas impostas ao setor, mantendo o alto desempenho? e P6- Demonstra habilidades de liderança inclusiva ao lidar com conflitos ou problemas no ambiente de trabalho remoto? mostraram maior variação, com P9 obtendo 4,5% de "discordo completamente". Isso pode sugerir que, embora haja reconhecimento, o desempenho em termos de superação de metas poderia ser mais eficaz.

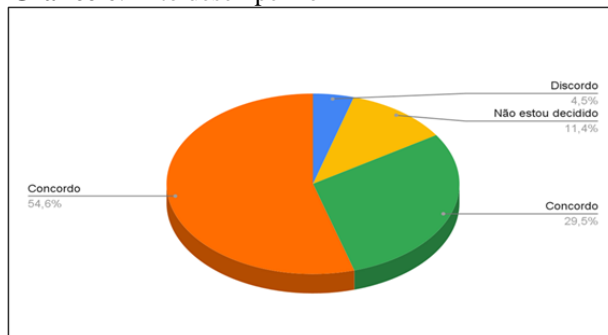
**Gráfico 4:** Habilidade a lidar com conflitos



Fonte: Própria dos autores

**Gráfico 5:** Orientação e feedback construtivo

Fonte: Própria dos autores

**Gráfico 6:** Alto desempenho

Fonte: Própria dos autores

#### 4.3 PRINCIPAIS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa indicam uma avaliação predominantemente positiva em relação à liderança inclusiva no trabalho remoto. Mais de 60% dos participantes afirmaram que seus líderes oferecem suporte adequado, promovem um ambiente inclusivo e demonstram empatia diante dos desafios enfrentados no trabalho remoto.

Além disso, questões relacionadas ao desenvolvimento de oportunidades iguais e ao reconhecimento das contribuições individuais também receberam uma resposta favorável, com mais de 50% dos participantes concordando completamente com essas práticas.

No entanto, em aspectos como feedback construtivo e gestão de desempenho, apesar das respostas majoritariamente positivas, uma pequena porcentagem dos respondentes sugeriu que essas áreas podem ser aprimoradas.

Os líderes são amplamente percebidos valorizando os funcionários e criando um ambiente inclusivo e seguro, com boas avaliações nas perguntas sobre empatia (P2) e suporte

(P3). A maior parte dos respondentes (66,7%) vê os líderes como comprometidos com a adaptação e aprendizado contínuos para melhorar o trabalho remoto (P8).

A gestão de conflitos e feedback (P6, P7) apresenta resultados mistos. Embora P7 tenha uma boa avaliação de feedback construtivo (63,6%), questões como gestão de desempenho (P9) revelam um possível ponto de atenção, com uma pequena porcentagem indicando insatisfação (4,5% discordando completamente).

## 5 CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

Os resultados indicam que a liderança inclusiva é percebida de forma positiva na maioria dos aspectos, especialmente na valorização dos funcionários e no ambiente seguro e inclusivo. No entanto, algumas áreas, como gestão de desempenho e feedback construtivo, ainda apresentam oportunidades de melhoria; A pesquisa sugere que os líderes devem continuar aprimorando sua capacidade de gestão de conflitos e fornecer feedback mais eficaz para garantir o desenvolvimento contínuo das equipes remotas.

Este estudo investigou o impacto da liderança inclusiva no desempenho das equipes remotas, com o intuito de compreender como as práticas inclusivas influenciam os resultados e a satisfação no ambiente de trabalho virtual. A pesquisa teve como objetivos descrever a relação entre a liderança inclusiva e o desempenho das equipes, verificar o impacto da liderança inclusiva nas equipes remotas e discutir as estratégias adotadas por líderes inclusivos para promover um ambiente colaborativo.

Os resultados apontaram que, de forma geral, as práticas de liderança inclusiva têm um impacto positivo no desempenho das equipes remotas. A Hipótese 1, que sugeria que líderes inclusivos demonstram empatia e preocupação com o bem-estar de seus colaboradores, foi confirmada, já que a maioria dos respondentes indicou que seus líderes demonstram empatia, fornecendo suporte adequado e valorizando as contribuições individuais. Esse comportamento reflete uma maior satisfação no trabalho, o que pode ser relacionado ao bom desempenho das equipes.

Por outro lado, a Hipótese 2, que afirmava que a ausência de liderança inclusiva pode gerar alienação e desengajamento, também foi parcialmente confirmada. Embora a maior parte dos participantes tenha considerado seus líderes como inclusivos, algumas respostas indicaram que a falta de práticas inclusivas, como feedback constante e gestão de desempenho eficaz, pode afetar negativamente o engajamento e o desempenho das equipes. Já a Hipótese 3, que sugeria resistência à liderança inclusiva por parte de membros acostumados a modelos

hierárquicos tradicionais, se mostrou relevante, pois alguns participantes expressaram resistência a mudanças no estilo de liderança, destacando que nem todos os membros se adaptaram facilmente a essas práticas.

Este estudo também trouxe à tona desafios importantes, como a necessidade de aprimorar a aplicação de feedback construtivo e a gestão de desempenho, áreas nas quais algumas equipes ainda apresentam dificuldades. Além disso, a resistência à mudança por parte de alguns membros da equipe indica que a implementação da liderança inclusiva deve ser gradual e acompanhada de um processo de adaptação tanto para líderes quanto para colaboradores.

Por fim, para futuras pesquisas, sugere-se a exploração mais profunda das dinâmicas de resistência à liderança inclusiva, além da investigação de outras práticas complementares que possam fortalecer os princípios inclusivos. Também seria interessante ampliar a amostra para incluir empresas de diferentes setores, possibilitando uma análise mais abrangente sobre o impacto da liderança inclusiva em diferentes contextos organizacionais.

## REFERÊNCIAS

**APA – American Psychological Association.** (2016). *Leadership*. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1939-05843-001>. Acesso em: 30 maio 2024.

**BLOG CAJU.** (2023) **Liderança inclusiva:** entenda como desenvolvê-la e qual a sua importância nas organizações. Disponível em: <https://blog.caju.com.br/gestao-de-pessoas/lideranca-inclusiva/>. Acesso em: 15 maio 2024.

**BURNS, R. B.** **Introdução à pesquisa em educação.** 4. ed. São Paulo: Artmed, 2006.

**CONVERSA CONTÁBIL.** (2023). **Tipos de liderança.** Disponível em: <https://www.contabeis.com.br/artigos/60577/tipos-de-lideranca/>. Acesso em: 07 out. 2024.

**DRUCKER, P.** **Post-Capitalist Society.** HarperBusiness, 1993. p. 145.

**BRASIL, Educa Mais Brasil.** (2022). **Trabalho remoto: entenda o conceito e como funciona.** Disponível em: <https://www.educamaisbrasil.com.br/educacao/carreira/trabalho-remoto-entenda-o-conceito-e-como-funciona>. Acesso em: 25 maio 2024.

**ETALENT.** (2022). **Liderança inclusiva: 6 pilares para promover a diversidade nas organizações.** Disponível em: <https://etalent.com.br/artigos/lideranca-e-gestao/lideranca-inclusiva/#:~:text=De%20acordo%20com%20este%20estudo,de%20decis%C3%A3o%20em%20at%C3%A9%202025>. Acesso em: 05 nov. 2024.

**EURECA.** (2020) **Liderança inclusiva: quais os segredos de um líder inclusivo?.** Disponível em: <https://eureca.me/lideranca-inclusiva/>. Acesso em: 16 maio 2024.

**GIL, Antonio Carlos.** **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.



\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

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

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

MIND SIGHT. **Porque a liderança inclusiva é boa para a organização?**. 2021. Disponível em: <https://mindsight.com.br/lideranca-inclusiva/>. Acesso em: 25 maio 2024.

PUCRS. (2022) **Liderança do futuro: 5 grandes desafios para as novas lideranças**. Disponível em: <https://online.pucrs.br/blog/lideranca-do-futuro>. Acesso em: 25 maio 2024.

CULTURE. ROCKS. (2022). **Liderança inclusiva: saiba mais sobre esse assunto!**. Disponível em: <https://www.culture.rocks/blog/lideranca-inclusiva>. Acesso em: 18 maio 2024.

TRIVIÑOS, Ana Maria. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2007.