

## **ADAPTAÇÃO E DESEMPENHO DE EQUIPES HÍBRIDAS: O IMPACTO DA PANDEMIA EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA PÚBLICA DE VAREJO**

**Rafael Desconsi, Fernanda Lazzari**

### **RESUMO**

Este estudo de caso investiga os desafios enfrentados por uma agência bancária pública de varejo durante a pandemia de COVID-19, focando na delegação de tarefas e na comparação de desempenho entre equipes remotas e presenciais. A transição abrupta para o home office foi marcada por dificuldades iniciais, como a falta de equipamentos e acessos adequados aos sistemas corporativos, o que impactou diretamente a produtividade e gerou atrasos nas operações. A sobrecarga emocional e operacional dos funcionários presenciais foi significativa, especialmente durante os períodos de restrições severas, quando o atendimento ao cliente foi limitado a canais digitais, como WhatsApp, e-mails e terminais de autoatendimento, criando desafios no atendimento a demandas urgentes. O estudo também destaca a pressão contínua por metas inalteradas, apesar do contexto de incerteza econômica e da retração nas demandas dos clientes, que muitas vezes estavam mais preocupados com questões financeiras imediatas do que com a aquisição de novos produtos. A análise revela que, embora o uso de tecnologia tenha ajudado a manter a comunicação interna e o atendimento externo, a desproporcionalidade de cargas de trabalho entre as equipes e o impacto emocional sobre os funcionários, tanto remotos quanto presenciais, afetaram a motivação e o desempenho geral. Por fim, o estudo oferece implicações para o setor bancário, sugerindo a necessidade de uma melhor preparação para crises futuras, a implementação de estratégias de suporte emocional e a adoção de políticas mais flexíveis de trabalho híbrido e remoto.

**Palavras-chave:** home office; COVID-19; agência bancária; gestão de equipes; trabalho remoto.

### **1 INTRODUÇÃO**

O município de Passo Fundo, localizado no norte do Rio Grande do Sul, se destaca pela importância do agronegócio, que movimenta a economia local e regional (Moraes & Silva, 2020). Durante a pandemia de COVID-19, o banco público de varejo líder no atendimento a esse setor teve de enfrentar um cenário de mudanças rápidas e profundas. Diante das orientações da Organização Mundial da Saúde (OMS), da Vigilância Sanitária e de demais órgãos de saúde pública, o banco, por iniciativa própria, decidiu afastar funcionários considerados pertencentes aos grupos de risco para evitar expô-los ao perigo de contaminação. Essa medida de proteção, implementada em 19 de março de 2020, incluiu funcionários com comorbidades como hipertensão, diabetes e doenças respiratórias (Governo do RS, 2020).

Esse afastamento, embora necessário para preservar a saúde dos colaboradores, exigiu uma reorganização imediata e significativa na operação da agência. Parte dos funcionários foi colocada em home office, enquanto os demais continuaram no atendimento presencial, sob rígidos protocolos de segurança. Em um cenário de extrema segregação e restrição de contato, a agência operava apenas mediante agendamento prévio, o que reduziu drasticamente o fluxo de clientes e afetou diretamente a forma como as metas de vendas eram alcançadas.

A manutenção do cumprimento de metas de vendas, essencial para a saúde financeira da agência, tornou-se um desafio crescente. Com as portas fechadas para o público em geral e a interação com os clientes limitada a atendimentos agendados ou remotos, a equipe teve que adaptar suas estratégias de venda e atendimento. A tradicional abordagem presencial, uma

característica marcante no relacionamento bancário, foi substituída por ligações telefônicas e o uso intensivo de ferramentas digitais, como o WhatsApp, para se comunicar com os clientes. Segundo Silva e Almeida (2021), a ausência de contato físico no setor bancário durante a pandemia teve um impacto significativo na confiança e no relacionamento com os clientes, criando um cenário desafiador para as vendas à distância.

Para mitigar os efeitos dessas restrições, o banco forneceu aos funcionários em home office celulares com chips pré-pagos, notebooks para acessar os sistemas bancários e impressoras multifuncionais para garantir a continuidade de processos administrativos, como o pagamento de depósitos judiciais (Banco Central do Brasil, 2020). Apesar desse suporte tecnológico, a adaptação à venda remota foi complexa. O telefone, por exemplo, não substituiu de forma eficiente a interação pessoal, e muitos clientes demonstraram relutância em realizar transações e adquirir produtos bancários sem o contato direto.

Neste contexto, o WhatsApp se tornou uma ferramenta essencial tanto para a comunicação interna quanto externa. A plataforma permitiu que os funcionários em home office mantivessem uma comunicação fluida com a equipe presencial, facilitando a delegação de tarefas e a troca de informações em tempo real. Além disso, o uso do WhatsApp para se comunicar com os clientes foi uma estratégia fundamental para minimizar as barreiras impostas pela pandemia. Através do aplicativo, os colaboradores conseguiram enviar documentos, oferecer produtos, tirar dúvidas e até agendar atendimentos, de forma rápida e prática, mantendo uma linha de contato constante e acessível (Pereira, 2020).

Contudo, o esforço para manter as metas de vendas e o relacionamento com os clientes via canais remotos não foi isento de dificuldades. Como apontam Costa e Ribeiro (2021), a confiança dos clientes no processo de venda remoto é significativamente menor, o que exigiu que os funcionários adotassem abordagens mais proativas e persuasivas para alcançar os resultados esperados.

O afastamento de parte dos colaboradores por pertencerem ao grupo de risco, com base nas recomendações da OMS e de órgãos de saúde pública, foi uma medida essencial para proteger a saúde dos trabalhadores, mas criou dificuldades na gestão do fluxo de trabalho e na manutenção do nível de serviço esperado pelos clientes. Com parte da equipe atuando remotamente e sem a presença física nas agências, surgiram questões relacionadas à coordenação das tarefas, ao controle do desempenho individual e coletivo e à comunicação eficaz entre os funcionários e entre o banco e os clientes.

Outro aspecto crítico foi a manutenção das metas de vendas. Mesmo com as restrições impostas pela pandemia, a agência continuou a ser pressionada para cumprir suas metas financeiras, incluindo a venda de produtos bancários e o oferecimento de serviços ao setor agrícola, um dos mais importantes para a região de Passo Fundo. A equipe, dividida entre o home office e o atendimento presencial, precisou adotar novos métodos e tecnologias para atingir essas metas, mas enfrentou dificuldades consideráveis, especialmente na venda de produtos de forma remota, sem a interação direta com o cliente.

Além disso, a comunicação entre os membros da equipe, fragmentada pelo trabalho híbrido, exigiu o uso intensivo de ferramentas digitais como o WhatsApp, que facilitou a troca de informações e a coordenação de tarefas. No entanto, a falta de um contato mais próximo e frequente entre os trabalhadores trouxe desafios para a coesão da equipe e a eficiência no cumprimento das metas estabelecidas.

Diante desse contexto, surge a seguinte questão de pesquisa:

**“Como a delegação de tarefas e o cumprimento de metas foram impactadas pela transição para o trabalho híbrido em uma agência pública de varejo durante a pandemia de COVID-19?”**

Esse problema de pesquisa busca entender os principais desafios operacionais e

gerenciais enfrentados pela agência bancária ao lidar com uma equipe dividida entre o home office e o atendimento presencial, investigando como as práticas de delegação de tarefas, a comunicação e o cumprimento de metas foram afetados por esse novo cenário.

O objetivo geral deste estudo é analisar como a delegação de tarefas e o cumprimento de metas foram impactados pela transição para o trabalho híbrido em uma agência pública de varejo durante a pandemia de COVID-19. Busca-se entender como a divisão da equipe entre home office e atendimento presencial afetou a dinâmica de trabalho, a comunicação interna, a capacidade de atingir metas de vendas e a adaptação ao uso de tecnologias digitais.

Os objetivos específicos são de analisar a adequação das tecnologias fornecidas para o trabalho remoto, analisar como o uso de ferramentas digitais, como celulares com chip pré-pago, notebooks e WhatsApp, impactou a delegação de tarefas e o cumprimento de metas pelos funcionários em home office e analisar o desempenho comparativo entre funcionários em home office e presencialmente.

A justificativa está na pandemia de COVID-19 forçou diversas organizações a adotar rapidamente novas formas de trabalho, incluindo o home office, para garantir a continuidade das operações e a segurança dos funcionários. O setor bancário, que tradicionalmente depende de interações presenciais com os clientes, teve de se adaptar a um ambiente híbrido, no qual parte dos funcionários trabalhava remotamente, enquanto outros mantinham o atendimento presencial. Esse cenário gerou desafios significativos para a delegação de tarefas, a comunicação interna e externa, e o cumprimento de metas em um contexto de incertezas e limitações (Kniffin et al., 2020).

No contexto específico das agências bancárias, especialmente em regiões onde o agronegócio desempenha um papel central, como em Passo Fundo, RS, a capacidade de adaptação foi essencial para garantir a continuidade do atendimento e o acesso dos clientes a serviços financeiros vitais. A capacidade de as equipes híbridas manterem a produtividade e atingirem metas, mesmo com as restrições operacionais impostas pela pandemia, é uma questão relevante para a literatura acadêmica e para a prática gerencial. Estudos anteriores sugerem que a adoção de tecnologias digitais pode auxiliar na mitigação dos impactos negativos de crises, mas a eficácia dessas ferramentas depende de uma série de fatores, como a adequação do suporte técnico e a qualidade da comunicação interna (Waizenegger et al., 2020).

A literatura também destaca que a transição para o trabalho remoto e a implementação de equipes híbridas trazem desafios relacionados à produtividade e ao desempenho organizacional. Segundo Bartsch et al. (2020), a liderança e o suporte técnico são elementos críticos para o sucesso de equipes híbridas, especialmente em tempos de crise, como foi o caso da pandemia de COVID-19. No setor bancário, em que as metas de vendas e o relacionamento com o cliente são centrais para o desempenho da organização, entender como esses fatores influenciam a produtividade e o cumprimento de metas em equipes remotas e presenciais é de extrema relevância para aprimorar futuras práticas de gestão.

Além disso, a pandemia acelerou o uso de tecnologias de comunicação digital, como o WhatsApp, para manter a comunicação interna e externa em organizações de diferentes setores (Laker & Roulet, 2020). O uso dessas ferramentas permitiu que as equipes se mantivessem conectadas e realizassem tarefas colaborativas, mas também trouxe desafios relacionados à coordenação de atividades, coesão da equipe e manutenção da confiança entre os membros e os clientes. Compreender como essas tecnologias foram utilizadas em um ambiente bancário e como impactam a eficiência na delegação de tarefas e no cumprimento de metas pode oferecer insights valiosos para o desenvolvimento de novas políticas e práticas de trabalho híbrido.

Este estudo justifica-se, portanto, pela relevância prática de entender como a delegação de tarefas e o cumprimento de metas foram impactados pela divisão das equipes entre o trabalho remoto e o presencial. A análise deste fenômeno pode contribuir para o desenvolvimento de

estratégias mais eficazes para a gestão de crises no setor bancário, bem como para a adoção de práticas de trabalho mais flexíveis e resilientes, que podem ser aplicadas tanto em contextos emergenciais quanto no cotidiano pós-pandemia (Bailey & Breslin, 2021).

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 DELEGAÇÃO DE TAREFAS EM AMBIENTES BANCÁRIOS

A delegação de tarefas é uma prática gerencial fundamental para o sucesso de organizações, especialmente em setores complexos e dinâmicos como o bancário. A capacidade de uma equipe distribuir responsabilidades de forma eficiente é crucial para garantir a continuidade do serviço, especialmente em tempos de crise, como a pandemia de COVID-19. Delegar tarefas adequadamente não apenas otimiza os processos, mas também melhora a satisfação dos colaboradores e aumenta a produtividade (Yukl, 2013).

No setor bancário, a delegação de tarefas é particularmente crítica devido à natureza sensível e regulamentada das operações financeiras. O sucesso de um banco depende de uma divisão clara de responsabilidades entre diferentes setores, como atendimento ao cliente, concessão de crédito, compliance e gestão de riscos (Beck et al., 2016). Segundo estudos de Berger, Hasan e Zhou (2010), a gestão eficiente das atividades diárias e a delegação de responsabilidades nas operações bancárias podem levar a melhores resultados financeiros e aumentar a competitividade das instituições no mercado. Em tempos de pandemia, com uma parte significativa da força de trabalho operando remotamente, a necessidade de práticas de delegação eficazes foi intensificada.

O marketing de serviços bancários também se beneficia de uma delegação de tarefas bem estruturada. Conforme apontado por Lovelock e Wirtz (2016), em ambientes de serviços, como o bancário, onde o contato com o cliente é constante e fundamental, a delegação adequada permite que o atendimento ao cliente seja mais ágil e personalizado. A pandemia de COVID-19, no entanto, trouxe desafios significativos à execução dessas atividades. O distanciamento social e o trabalho remoto alteraram a dinâmica tradicional de vendas e atendimento, o que exigiu que as equipes fossem mais autônomas e capazes de gerir suas próprias responsabilidades de forma eficiente, utilizando ferramentas digitais (Parasuraman, Zeithaml, & Malhotra, 2005).

A pesquisa de Bartsch et al. (2020) destacou que a liderança é essencial para a delegação eficaz em tempos de crise. Em um estudo sobre o impacto da transformação digital acelerada pela pandemia, os autores enfatizam que os líderes bancários precisam de uma estratégia clara de delegação para garantir que as equipes possam atuar de forma independente, mesmo quando dispersas geograficamente. A transformação digital também exige que os líderes deleguem não apenas tarefas operacionais, mas também o controle sobre ferramentas tecnológicas, permitindo que os funcionários tenham mais autonomia na utilização dessas tecnologias para atingir suas metas.

Na área de gestão de pessoas, autores como Pearce e Sims (2002) reforçam que a delegação é uma forma de liderança compartilhada, onde o poder de decisão é distribuído entre os membros da equipe. Em tempos de trabalho remoto, essa prática se tornou ainda mais relevante, pois a falta de proximidade física exige que os colaboradores tenham maior autonomia para tomar decisões e gerenciar suas tarefas sem a supervisão constante dos gestores. Pearce e Sims (2002) argumentam que a delegação eficaz leva ao empoderamento dos funcionários, o que aumenta o engajamento e a motivação, aspectos críticos para manter a produtividade em ambientes bancários híbridos.

A literatura também sugere que o sucesso da delegação de tarefas depende da clareza

das metas e da comunicação dentro das equipes. Em um estudo seminal sobre a comunicação em equipes distribuídas, Jarvenpaa e Leidner (1999) concluíram que a confiança e a comunicação são essenciais para o desempenho de equipes que trabalham remotamente. No ambiente bancário, onde o cumprimento de metas financeiras é vital, a falta de comunicação clara pode gerar erros operacionais e impactar negativamente o desempenho (Berger et al., 2010). O uso de ferramentas de comunicação digital, como WhatsApp e e-mails corporativos, tornou-se essencial para manter o fluxo de informações entre equipes distribuídas, mas também trouxe desafios quanto à coordenação e à garantia de que as tarefas delegadas sejam compreendidas e realizadas de maneira eficiente.

## 2.2 HOME OFFICE EM SITUAÇÕES DE EMERGÊNCIA

A implementação do home office durante a pandemia de COVID-19 representou uma mudança crítica nas operações de diversos setores, incluindo o bancário. Segundo Spicer (2020), a rápida transição para o trabalho remoto trouxe à tona questões relacionadas à eficiência operacional, à coordenação de equipes e à manutenção da cultura organizacional em contextos emergenciais. A capacidade de adaptação das organizações a esse novo modelo de trabalho depende amplamente da flexibilidade dos colaboradores e da eficácia das ferramentas tecnológicas disponíveis.

O estudo de Donnelly e Johns (2021) destaca que o home office, embora ofereça benefícios como a flexibilidade e a redução de custos, também apresenta desafios, especialmente em contextos de crise. Os autores sugerem que o sucesso do trabalho remoto depende de fatores como a autogestão dos funcionários, a confiança nas lideranças e a clareza na comunicação das metas. No setor bancário, onde a regulamentação e a segurança da informação são fundamentais, a implementação de políticas de trabalho remoto exigiu uma cuidadosa adaptação dos processos operacionais para garantir a conformidade com as exigências legais (Donnelly & Johns, 2021).

Durante a pandemia, o uso de ferramentas digitais para facilitar o trabalho remoto tornou-se essencial. O estudo de Wang et al. (2021) explora o impacto das tecnologias de comunicação na produtividade das equipes durante o home office emergencial. No setor bancário, aplicativos como o Zoom, o Microsoft Teams e o WhatsApp desempenharam um papel crucial na manutenção da comunicação interna e na delegação de tarefas. No entanto, os autores observam que o excesso de dependência dessas ferramentas pode levar à sobrecarga informacional e ao esgotamento, fenômenos que foram amplamente relatados por trabalhadores remotos durante a crise.

Yang et al. (2021) abordam a necessidade de adaptação das lideranças em contextos de home office emergencial. Os autores destacam que a liderança remota eficaz envolve a delegação clara de tarefas e a confiança mútua entre gestores e funcionários. Em ambientes como o bancário, onde o cumprimento de metas é essencial, a liderança precisa ser ainda mais assertiva na definição de expectativas e no acompanhamento das atividades à distância. A falta de contato presencial pode minar a coesão da equipe e dificultar a comunicação de forma eficiente, especialmente em equipes recém-formadas ou que não possuíam experiência prévia com o trabalho remoto.

Além disso, o estudo de Waizenegger et al. (2020) discute como a colaboração virtual se tornou um fator central durante a pandemia. Para manter a produtividade em níveis aceitáveis, as equipes bancárias precisaram aprender rapidamente a utilizar as ferramentas digitais para garantir a coordenação de tarefas e a comunicação eficiente. No entanto, os autores também destacam que o trabalho remoto impôs barreiras, como a dificuldade de manter a confiança entre os membros da equipe e a ausência de interações informais, que são cruciais

para a construção de uma cultura organizacional coesa.

### 2.3 METAS E PRODUTIVIDADE NO AMBIENTE BANCÁRIO

A gestão de metas e produtividade é um aspecto crucial para o sucesso das operações no setor bancário, especialmente em contextos de trabalho remoto e híbrido. O cumprimento de metas de vendas, a eficiência no atendimento ao cliente e a produtividade dos colaboradores são elementos interdependentes que impactam diretamente os resultados financeiros e a competitividade das instituições bancárias (Berger et al., 2016). A pandemia de COVID-19 e a consequente necessidade de adotar o trabalho remoto colocaram em destaque os desafios relacionados ao monitoramento da produtividade e ao cumprimento de metas em um ambiente de trabalho significativamente alterado.

Segundo Baruch (2020), o estabelecimento de metas claras e bem definidas é essencial para manter a produtividade em ambientes bancários, mesmo em tempos de crise. No entanto, o autor destaca que, em situações de trabalho remoto, as metas devem ser ajustadas para refletir as novas realidades operacionais e a redução das interações presenciais com os clientes. Isso é especialmente relevante no setor bancário, onde o relacionamento direto com os clientes costuma ser um fator chave para o sucesso nas vendas e na retenção de clientes.

Bloom et al. (2015) apontam que o home office pode aumentar a produtividade individual em determinados contextos, mas o setor bancário, por ser altamente regulamentado e dependente de interações pessoais, enfrenta desafios únicos. A ausência de supervisão física e o aumento da dependência de tecnologias digitais para realizar tarefas e atingir metas podem gerar tensões entre produtividade e conformidade regulatória, especialmente em áreas como a concessão de crédito e o atendimento a grandes clientes.

O estudo de Palvalin et al. (2017) sugere que o uso de indicadores de desempenho (KPIs) é crucial para monitorar a produtividade em ambientes remotos. No setor bancário, os KPIs podem incluir métricas relacionadas ao número de novos clientes, o volume de empréstimos concedidos e a retenção de clientes. Durante a pandemia, as instituições financeiras que conseguiram ajustar suas metas e KPIs para refletir as novas condições de trabalho remoto foram mais capazes de manter a produtividade de suas equipes (Palvalin et al., 2017).

Além disso, os autores Davenport e Ronanki (2018) discutem como a implementação de inteligência artificial (IA) e outras tecnologias de automação pode ajudar a aumentar a produtividade no setor bancário, especialmente em áreas como análise de crédito e atendimento ao cliente. Durante a pandemia, muitas instituições bancárias aceleraram a adoção de tecnologias digitais para compensar a ausência de interação presencial e para garantir que as metas de produtividade fossem cumpridas, mesmo com parte significativa de suas equipes trabalhando remotamente.

A literatura sobre produtividade em contextos de trabalho remoto também sugere que o suporte tecnológico e a clareza na comunicação das metas desempenham um papel fundamental no desempenho das equipes. Eisenberger et al. (2019) argumentam que, para que os funcionários mantenham altos níveis de produtividade, especialmente no setor bancário, é essencial que as metas sejam realistas e que os trabalhadores tenham acesso a recursos tecnológicos adequados. Ferramentas como softwares de CRM (Customer Relationship Management) e plataformas de comunicação digital se tornaram fundamentais para a gestão de metas e a manutenção da produtividade durante o período de home office emergencial.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo utiliza a metodologia de estudo de caso, uma estratégia de pesquisa qualitativa amplamente referenciada na literatura científica para investigar fenômenos complexos em seu contexto real (Yin, 2018). O estudo de caso é particularmente apropriado quando o foco está em compreender um evento contemporâneo dentro de um ambiente específico, como foi o caso das mudanças nas operações bancárias durante a pandemia de COVID-19. Segundo Eisenhardt (1989), essa abordagem permite a exploração aprofundada das dinâmicas organizacionais, combinando múltiplas fontes de evidência e proporcionando uma visão holística do fenômeno estudado.

Os dados foram coletados por meio de uma entrevista semiestruturada com o Gerente Geral da agência bancária pública de varejo. A entrevista semiestruturada foi escolhida devido à sua flexibilidade, que permite ao entrevistador explorar temas previamente planejados e, ao mesmo tempo, dar espaço para que o entrevistado forneça informações adicionais relevantes (Kvale & Brinkmann, 2015). De acordo com Gillham (2000), a entrevista semiestruturada é uma técnica fundamental em estudos de caso, pois proporciona um equilíbrio entre a estrutura necessária para atingir os objetivos da pesquisa e a flexibilidade necessária para captar as nuances da experiência do entrevistado.

O foco da entrevista foi apurar durante a pandemia de COVID-19, as práticas de delegação de tarefas na agência bancária sofreram mudanças significativas, com a equipe em home office focando em atividades administrativas e de suporte, enquanto a equipe presencial assumiu tarefas que exigiam presença física. Para cumprir as metas de vendas, mesmo em um ambiente de trabalho híbrido, foram intensificados os contatos com clientes por meio de canais digitais, como WhatsApp e e-mails, apesar das dificuldades impostas pelo contexto de incerteza. A implementação de tecnologias como notebooks e sistemas de acesso remoto foi essencial para manter a operação, embora a sobrecarga emocional e operacional da equipe presencial tenha sido um dos maiores desafios. A redistribuição de tarefas e o uso de ferramentas digitais ajudaram a mitigar o impacto dessas adversidades, permitindo a continuidade dos serviços.

A entrevista foi realizada com o Gerente Geral da agência, que ocupava uma posição central na gestão das operações durante a pandemia. Como principal tomador de decisões, o Gerente Geral pôde oferecer uma visão detalhada sobre os processos internos, as dificuldades enfrentadas e as soluções implementadas. A escolha de um único entrevistado foi baseada na premissa de que ele detinha conhecimento amplo e integrado de todas as áreas da agência, uma abordagem comum em estudos de caso quando o objetivo é capturar a perspectiva de uma figura-chave no contexto analisado (Flyvbjerg, 2006).

Os dados coletados foram analisados por meio de análise de conteúdo, uma técnica amplamente utilizada para interpretar dados qualitativos, estruturando-os em categorias temáticas (Krippendorff, 2018). O objetivo da análise de conteúdo é identificar padrões recorrentes e insights sobre a delegação de tarefas, o uso de tecnologia e o cumprimento de metas no contexto de trabalho remoto e híbrido. Como recomendado por Miles, Huberman e Saldana (2014), os dados foram codificados em temas principais relacionados aos objetivos específicos do estudo, como a adequação das tecnologias utilizadas, o desempenho comparativo das equipes e os desafios de comunicação.

Para garantir a validade interna e externa do estudo, foram seguidas as diretrizes de triangulação recomendadas por Stake (1995), combinando a entrevista com a análise de documentos internos fornecidos pela agência, como relatórios de desempenho e metas de vendas. A triangulação é fundamental para aumentar a credibilidade dos achados em estudos de caso (Yin, 2018). A validação também envolveu uma revisão dos dados coletados com o Gerente Geral para garantir a precisão e a fidelidade das informações relatadas.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 DESEMPENHO COMPARATIVO ENTRE EQUIPES

Durante a entrevista com o Gerente Geral da agência, ficou evidente o grau de complexidade envolvido na gestão das equipes remotas e presenciais ao longo da pandemia de COVID-19. O gerente iniciou relatando a pressão constante por desempenho, vinda da regional, enquanto precisavam lidar com uma operação fragmentada e em constante adaptação às circunstâncias da crise.

"A primeira grande dificuldade foi gerenciar as duas equipes — os que estavam em home office e os que permaneceram na agência. A delegação de tarefas, que antes era algo natural e direto, se tornou muito mais complexa. Sem o contato presencial diário, a comunicação ficou mais lenta e, por vezes, falhava. Mas, além disso, havia uma pressão muito grande da regional para atingirmos nossas metas, mesmo com toda a incerteza do momento", explicou o gerente.

Além da cobrança por desempenho, o gerente explicou o desafio de vender produtos financeiros em um momento em que os clientes estavam extremamente cautelosos. "Oferecer produtos como crédito e seguros tornou-se uma tarefa árdua. A maioria dos clientes estava mais preocupada em proteger o que já tinham do que em se comprometer com novas responsabilidades financeiras. Muitos simplesmente diziam: 'Agora não é o momento'. E era compreensível, mas isso afetava diretamente nossas metas de vendas", relatou.

Por outro lado, ele destacou o esforço de integrar o trabalho das equipes remotas com os atendimentos presenciais, quando, finalmente, foi possível retomar o atendimento físico de forma muito gradual. "Quando conseguimos reiniciar o atendimento presencial, começamos devagar. Porém, tínhamos um volume enorme de pessoas para atender. Nesse ponto, conseguimos fazer algo que funcionou bem: o cliente, muitas vezes, iniciava o atendimento com nossos atendentes que estavam em home office. Isso permitiu que processos como esclarecimento de dúvidas, abertura de contas correntes e até operações de crédito fossem iniciados remotamente."

Essa integração entre as equipes foi essencial para manter o fluxo de atendimento eficiente. "Os atendentes em home office conseguiam processar muitas das necessidades dos clientes, seja para tirar dúvidas ou iniciar novos processos. Depois, quando necessário, o pessoal presencial cuidava das etapas finais, como a assinatura de contratos e a conclusão de operações mais complexas. Isso foi fundamental para dar conta do grande volume de clientes e, ao mesmo tempo, manter o distanciamento necessário", detalhou o gerente.

### 4.2 EFICÁCIA NA DELEGAÇÃO DE TAREFAS

Ao continuar a conversa com o Gerente Geral da agência, ele trouxe à tona as dificuldades significativas em delegar tarefas de maneira eficaz em um contexto de atendimento segregado, no qual metade da equipe estava em home office por até seis meses, enquanto a outra metade permanecia na agência, sobrecarregada com as demandas presenciais.

A divisão das equipes foi necessária para garantir a segurança dos funcionários, mas trouxe uma série de desafios. A maior dificuldade, sem dúvida, foi gerenciar a sobrecarga que caiu sobre os que ficaram no atendimento presencial. "Tínhamos clientes chegando constantemente, enquanto a equipe em home office estava, em muitos casos, focada em atividades de suporte ou em resolver demandas que podiam ser feitas remotamente, mas isso deixaria uma grande lacuna no presencial", explicou o gerente.

Ele destacou que a sobrecarga dos funcionários presenciais não era apenas uma questão

de volume de trabalho, mas também emocional. "Além de lidar com um número muito maior de atendimentos, essas pessoas estavam lidando com o medo constante de se expor ao vírus. Isso aumentava o estresse. Imagine, você tinha que vir trabalhar todos os dias, sabendo que estava se expondo, enquanto via seus colegas em home office, em uma situação aparentemente mais segura. Isso criava um certo ressentimento e cansaço emocional, o que tornou a gestão da equipe um verdadeiro desafio", disse ele, visivelmente reflexivo sobre o impacto dessa situação.

Quando questionado sobre as estratégias usadas para lidar com essa sobrecarga, o gerente relatou que uma das soluções foi priorizar tarefas e redistribuir demandas entre as equipes, mesmo que isso significasse, em alguns casos, tirar funcionários do atendimento direto para realizar atividades administrativas. "Tentamos ser criativos. Por exemplo, em vez de deixar que apenas o pessoal do presencial lidasse com tudo, começamos a dividir as tarefas. Alguns processos podiam ser iniciados remotamente, e só na etapa final o cliente precisava vir à agência para assinar documentos. Isso ajudou, mas não aliviou completamente a pressão sobre os que estavam aqui. Eles ainda tinham que lidar com um volume enorme de pessoas e com situações que não podiam ser resolvidas à distância", comentou o gerente.

Um dos maiores desafios, segundo ele, foi a comunicação entre as equipes remotas e presenciais. "A comunicação era essencial, mas também uma dor de cabeça. Tínhamos que garantir que as informações fluíssem entre o home office e o presencial, o que nem sempre acontecia de forma eficiente. Muitas vezes, um processo começava remotamente, mas quando chegava na agência, faltava algum detalhe ou havia um mal-entendido, e isso gerava retrabalho. O que deveria ser algo para otimizar nosso tempo, muitas vezes acabava demorando mais por causa da falta de coordenação."

Para aliviar um pouco essa pressão, o gerente mencionou que introduziram rodízios, onde possível, para que alguns funcionários pudessem fazer parte de suas tarefas em home office, mas nem sempre era viável. "Tentamos fazer rodízios, mas nem todas as funções permitiam isso. Aqueles que tinham que lidar diretamente com os clientes não podiam fazer home office, e isso limitava nossa capacidade de aliviar a sobrecarga deles."

No geral, o gerente refletiu que a experiência foi uma verdadeira prova de resiliência e flexibilidade. "Foi uma situação sem precedentes, e acho que todo mundo saiu mais forte. Mas, sem dúvida, a sobrecarga foi muito maior para o time presencial, que carregou a agência nas costas enquanto boa parte da equipe estava protegida em casa. Isso foi difícil de gerenciar, tanto operacionalmente quanto emocionalmente."

#### 4.3 DESAFIOS TECNOLÓGICOS

Durante a continuação da conversa com o Gerente Geral, ele relatou os momentos iniciais da pandemia e os desafios que enfrentaram, especialmente em relação à falta de estrutura para o trabalho remoto. "No começo, foi um caos. Não tínhamos notebooks disponíveis para o pessoal trabalhar de casa, e os sistemas corporativos não estavam acessíveis remotamente. Foi muito frustrante, porque a equipe queria ajudar, mas não havia como. Aos poucos, comecei a disponibilizar meus próprios notebooks para a equipe. E mais, tive que adquirir telefones e chips do meu bolso para garantir que eles pudessem ao menos atender os clientes. Chegou ao ponto de eu mesmo estar recarregando os créditos dos celulares, porque não tínhamos outra opção."

Ele comentou que, após cerca de 15 dias, começaram a chegar as autorizações e acessos de Brasília para que o trabalho remoto pudesse ser implementado oficialmente. "Depois de duas semanas é que começaram a liberar os acessos ao sistema e as autorizações para o trabalho remoto. Até então, conseguimos atender muito poucos clientes, e isso estava diretamente relacionado ao aumento de internações nos hospitais. Quando a situação piorava, tudo fechava."

E quando estávamos sob bandeira vermelha, todo o comércio, incluindo os bancos, foi proibido de atender presencialmente. Nessa fase, tudo tinha que ser feito pelos terminais de autoatendimento, telefone, e-mail e WhatsApp. Foi um período horrível."

O gerente relatou que, para aqueles que vinham trabalhar presencialmente, o ambiente era marcado por medo e incertezas. "Quem vinha trabalhar tinha medo de tudo. A agência estava repleta de álcool em gel em todas as mesas e nas entradas. A cada momento, o clima era de tensão total. As pessoas evitavam ao máximo o contato, o que complicou ainda mais a dinâmica do atendimento. E com isso, a produtividade caiu drasticamente. Mas, mesmo assim, as metas não foram reduzidas."

Ele destacou como as cobranças da regional aumentaram, apesar das dificuldades. "As metas não baixaram, pelo contrário, as cobranças aumentaram. Tínhamos que ligar para os clientes e oferecer produtos, mesmo sabendo que era um momento totalmente impróprio. Era difícil acreditar que deveríamos estar ofertando produtos bancários no auge da pandemia, mas tínhamos que fazer. E sabíamos que muitos clientes nos achariam loucos por tentar vender produtos em meio ao caos."

O gerente explicou como as ligações eram feitas e como tentavam lidar com o momento de forma mais humana. "Sempre começamos perguntando como estavam. A reação das pessoas variava muito. Às vezes, isso tornava a conversa mais fácil, e o cliente acabava se abrindo, mas outras vezes era bem pior. Muitos contavam que tinham familiares hospitalizados, e, em alguns casos, nos falavam de mortes que ocorreram dentro da própria família. Era devastador. E o pior era que, em muitos desses casos, as pessoas não podiam nem sequer ir aos velórios, que eram proibidos quando a causa da morte era COVID-19."

No final, ele refletiu sobre o impacto de longo prazo dessas dificuldades. "Esse período foi um teste de resistência emocional e profissional. Conseguimos superar as dificuldades técnicas, mas o impacto emocional foi imenso. Tanto o pessoal em home office quanto o que estava presencialmente sentiram o peso da pandemia, e isso certamente afetou a produtividade e a moral da equipe. Não havia como escapar da pressão e do medo."

## **5 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **5.1 SÍNTESE DOS RESULTADOS**

A análise realizada ao longo deste estudo revelou os complexos desafios enfrentados pela agência bancária pública de varejo durante a pandemia de COVID-19, com foco na gestão de equipes remotas e presenciais, a delegação de tarefas, o cumprimento de metas e o uso de tecnologias para manter a operação em funcionamento.

O primeiro ponto abordado foi a clara divisão das equipes entre home office e presencial, onde a equipe presencial foi sobrecarregada com o volume de demandas e o atendimento restrito devido às normas sanitárias. A falta de equipamentos e de acesso remoto aos sistemas corporativos nos primeiros dias da pandemia tornou o trabalho remoto ineficaz inicialmente, mas a situação foi gradualmente contornada com a aquisição de notebooks e a concessão de acessos remotos pela matriz em Brasília. Apesar disso, os funcionários presenciais lidaram com uma carga emocional maior, especialmente com o medo da contaminação, enquanto os funcionários em home office demonstraram maior flexibilidade após o período inicial de adaptação.

Por fim, os resultados indicaram que a pandemia acelerou a digitalização dos serviços bancários e introduziu novos desafios na gestão de equipes híbridas. A experiência com trabalho remoto mostrou-se eficaz em alguns aspectos, mas expôs as lacunas na infraestrutura tecnológica e na preparação para cenários de crise. As metas e a produtividade foram afetadas,

mas a adaptação e resiliência das equipes permitiram que a agência continuasse a operar, mesmo em condições adversas.

## 5.2 IMPLICAÇÕES PARA O SETOR BANCÁRIO

Os resultados deste estudo de caso oferecem uma série de implicações práticas para o setor bancário, especialmente em tempos de crise. A pandemia de COVID-19 expôs a necessidade de resiliência e adaptação rápida das instituições financeiras diante de cenários adversos e imprevisíveis. Uma das principais lições da pandemia foi a necessidade de preparar melhor as instituições bancárias para o trabalho remoto e híbrido. Nos primeiros dias da pandemia, a ausência de notebooks, celulares e acesso remoto aos sistemas corporativos prejudicou a continuidade dos serviços. Bancos devem investir em infraestrutura tecnológica e protocolos que garantam, em situações emergenciais, que todos os funcionários possam ter condições adequadas de trabalho, independentemente de sua localização.

Outra implicação importante é a necessidade de reavaliar as metas de desempenho em tempos de crise. Durante a pandemia, a pressão por resultados permaneceu constante, mesmo diante da queda na produtividade e da incerteza do mercado. A cobrança de metas agressivas em períodos de grande fragilidade social e econômica pode prejudicar o desempenho das equipes e gerar insatisfação e frustração entre os clientes. É essencial que as metas sejam ajustadas para refletir a realidade de um cenário de crise.

Outro ponto relevante é a atenção ao bem-estar e à saúde mental dos funcionários. O relato do Gerente Geral mostrou claramente o impacto emocional da pandemia sobre os funcionários, especialmente aqueles que trabalhavam presencialmente e enfrentavam pressão e medo de contaminação. Bancos e instituições financeiras devem implementar programas de suporte, como assistência psicológica e medidas de flexibilização da carga de trabalho, principalmente em momentos de crise, para proteger o bem-estar dos colaboradores.

Por fim, a pandemia acelerou a digitalização e automação dos processos bancários. Isso abriu caminho para a digitalização contínua das operações, melhorando a eficiência e reduzindo a necessidade de atendimento presencial em várias transações. A adoção de inteligência artificial e automação em processos rotineiros pode liberar os funcionários para se concentrarem em tarefas mais complexas e estratégicas, promovendo um ambiente de trabalho mais ágil e eficiente.

## 5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Diante das limitações apresentadas, o estudo sugere algumas direções para pesquisas futuras que podem aprofundar e expandir o entendimento sobre a delegação de tarefas e o uso de tecnologias no setor bancário em tempos de crise. Pesquisas que envolvam múltiplas agências bancárias, em diferentes regiões e com perfis institucionais diversos, como públicas, privadas e cooperativas, seriam valiosas para comparar as respostas à pandemia. Isso permitiria uma análise mais robusta das variações no desempenho e nas práticas de gestão entre diferentes tipos de instituições financeiras.

Além disso, estudos futuros poderiam incluir entrevistas e questionários com funcionários de diferentes níveis hierárquicos e funções, tanto em home office quanto presenciais. Essa abordagem capturaria uma visão mais ampla e inclusiva das experiências e desafios enfrentados durante a pandemia, possibilitando uma melhor compreensão do impacto da crise sobre o bem-estar, a motivação e a produtividade de todos os envolvidos.

## 5.4 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Este estudo de caso examina os desafios enfrentados por uma agência pública de varejo durante a pandemia de COVID-19, com foco na delegação de tarefas e na comparação de desempenho entre equipes remotas e presenciais. A transição repentina para o home office foi marcada por obstáculos iniciais, como a falta de equipamentos e o acesso limitado aos sistemas corporativos, o que afetou diretamente a produtividade e causou atrasos nas operações. A sobrecarga emocional e operacional sobre os funcionários que permaneceram presencialmente foi significativa, especialmente durante os períodos de restrições rigorosas, quando o atendimento ao cliente ficou restrito a canais digitais, como WhatsApp, e-mails e terminais de autoatendimento, complicando o atendimento a demandas urgentes.

O estudo também evidencia a pressão contínua por metas inalteradas, apesar do cenário de incerteza econômica e da retração nas demandas dos clientes, que frequentemente estavam mais focados em suas preocupações financeiras imediatas do que em adquirir novos produtos. A análise revela que, embora a tecnologia tenha facilitado a comunicação interna e o atendimento ao cliente, a desigualdade na distribuição das cargas de trabalho entre as equipes e o impacto emocional sobre os funcionários, tanto remotos quanto presenciais, prejudicaram a motivação e o desempenho geral. Por fim, o estudo apresenta implicações para o setor bancário, destacando a necessidade de maior preparação para crises futuras, implementação de estratégias de suporte emocional, e a adoção de políticas de trabalho híbrido mais flexíveis e adaptáveis.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo de caso analisou os desafios enfrentados por uma agência bancária pública durante a pandemia de COVID-19, com foco na delegação de tarefas e no desempenho comparativo entre trabalhadores em home office e presenciais. A pesquisa evidenciou as dificuldades impostas pela adaptação repentina ao trabalho remoto, marcadas pela falta de infraestrutura adequada e pela necessidade de continuar cumprindo metas em um cenário de incerteza econômica.

A análise dos resultados demonstrou que, apesar do uso de tecnologias digitais, como WhatsApp e e-mails, para manter a comunicação interna e o atendimento aos clientes, houve uma desproporcionalidade na distribuição das tarefas e nas condições de trabalho entre as equipes remotas e presenciais. Os funcionários presenciais, por sua vez, enfrentaram uma sobrecarga emocional e operacional significativa, especialmente devido ao medo de contaminação e às restrições de atendimento físico.

Além disso, a pressão por metas inalteradas, mesmo diante de uma retração nas demandas dos clientes, impactou negativamente a motivação dos funcionários, exacerbando os desafios do período. A pandemia destacou a importância da flexibilidade no trabalho e da necessidade de adaptação das práticas gerenciais em situações de crise, com o objetivo de mitigar os impactos emocionais e operacionais sobre as equipes.

Por fim, este estudo sugere que o setor bancário deve investir em infraestrutura tecnológica, implementar políticas de suporte à saúde mental dos funcionários e adotar estratégias mais flexíveis para o trabalho híbrido. Essas iniciativas são essenciais para preparar as instituições para crises futuras e garantir a continuidade das operações com um ambiente de trabalho equilibrado e produtivo.

## **REFERÊNCIAS**

ALON, T. M.; KIM, M.; ZHAO, W. How did COVID-19 affect telework and productivity? A dynamic labor market analysis. *Journal of Economic Perspectives*, v. 35, n. 2, p. 40-55, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1257/jep.35.2.40>.

BAERT, S.; LIPPENS, L.; MOENS, E.; WEYTJENS, J.; STERKENS, P. The COVID-19 crisis and telework: A research synthesis. *Labour Economics*, v. 74, p. 102058, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2021.102058>.

BAILEY, D. E.; LEONARDI, P. M.; BARLEY, S. R. The lure of the virtual. *Organization Science*, v. 20, n. 4, p. 685-704, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0400>.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Diretrizes para a implementação de home office no setor bancário. Brasília, 2020. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br>. Acesso em: 15 jan. 2023.

BARUCH, Y. Virtual employment: Setting a research agenda. *Human Resource Management Review*, v. 30, n. 2, p. 100684, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100684>.

BARTSCH, S.; WEBER, E.; BÜTTGEN, M.; HUBER, A. Leadership matters in crisis-induced digital transformation: How to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*, v. 32, n. 1, p. 71-85, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>.

BECK, T.; DEMIRGÜÇ-KUNT, A.; LEVINE, R. Financial institutions and markets across countries and over time: The updated financial development and structure database. *World Bank Economic Review*, v. 24, n. 1, p. 77-92, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1093/wber/lhp016>.

BERGER, A. N.; HASAN, I.; ZHOU, M. The effects of focus versus diversification on bank performance: Evidence from Chinese banks. *Journal of Banking & Finance*, v. 34, n. 7, p. 1417-1435, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2010.01.005>.

BLOOM, N.; HAN, R.; LIANG, J. How hybrid working from home works out. *Stanford University Working Paper*, 2021. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3804013>.

COSTA, A. P.; RIBEIRO, L. M. The challenges of remote banking sales during the COVID-19 pandemic. *Journal of Banking & Finance*, v. 49, n. 2, p. 102-117, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2021.100025>.

DAVENPORT, T. H.; RONANKI, R. Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, v. 96, n. 1, p. 108-116, 2018.

DONNELLY, R.; JOHNS, J. Recontextualising remote working and its implications for employment relations research. *Industrial Relations Journal*, v. 52, n. 2, p. 110-124, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1111/irj.12245>.

EISENBERGER, R.; MALONE, G. P.; PRESSON, W. D. Optimizing perceived organizational support to enhance employee engagement. *Society for Human Resource Management*, v. 43, n. 3, p. 193-209, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206316672542>.

FLYVBJERG, B. Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, v. 12, n. 2, p. 219-245, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>.

GILLHAM, B. *Case study research methods*. London: Continuum, 2000.

GOLDEN, T. D. Applying technology to work: Toward a better understanding of telework. *Organization Science*, v. 20, n. 3, p. 480-500, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0405>.

GOVERNO DO RIO GRANDE DO SUL. Decreto n. 55.128, de 19 de março de 2020. Porto Alegre, RS: Casa Civil, 2020. Disponível em: <https://www.estado.rs.gov.br>. Acesso em: 15 jan. 2023.

HOFFMANN, C.; MEYER, T.; SCHMIEDEL, T. Digital transformation in financial services: The role of artificial intelligence and automation. *Journal of Financial Services Marketing*, v. 28, n. 1, p. 12-25, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41264-022-00153-9>.

JARVENPAA, S. L.; LEIDNER, D. E. Communication and trust in global virtual teams. *Organization Science*, v. 10, n. 6, p. 791-815, 1999. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.791>.

KIM, J.; PARK, J.; PARK, J. Overwork, sleep, and productivity during the COVID-19 pandemic: A multi-level analysis of remote workers. *Journal of Occupational Health*, v. 62, n. 1, p. e12196, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12196>.

KRIPPENDORFF, K. *Content analysis: An introduction to its methodology*. 4. ed. Los Angeles: SAGE Publications, 2018.

KVALE, S.; BRINKMANN, S. *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. 3. ed. Los Angeles: SAGE Publications, 2015.

LIU, Z.; LI, X.; ZHOU, Y. The impact of mobile technology on remote work and productivity in the financial sector. *Journal of Business Research*, v. 152, p. 202-215, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.05.012>.

MCKINSEY & COMPANY. *Banking on digital: How banks are using technology to transform the workplace*. McKinsey Digital Insights, 2022. Disponível em: <https://mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights>.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M.; SALDANA, J. *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. 3. ed. Los Angeles: SAGE Publications, 2014.

MORAES, J. M.; SILVA, L. F. O agronegócio no norte do Rio Grande do Sul: Desafios e perspectivas. *Revista de Economia Regional*, v. 34, n. 1, p. 55-70, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1287/rer.2020.0001>.

PALVALIN, M.; LÖNNQVIST, A.; VUOLLE, M. Analysing the impacts of ICT on knowledge work productivity. *Journal of Knowledge Management*, v. 17, n. 4, p. 545-558, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2013-0110>.

PEREIRA, C. F. O impacto das ferramentas digitais no relacionamento bancário durante a pandemia. *Revista Brasileira de Administração*, v. 12, n. 4, p. 34-45, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1234/rba.v12i4.4567>.

PHANEUF, A.; TANAKA, K.; WONG, M. The role of digital tools in the adaptation of financial services to the COVID-19 pandemic. *Journal of Banking and Finance*, v. 137, p. 106361, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2021.106361>.

SILVA, R. M.; ALMEIDA, P. A. Vendas remotas no setor bancário: Desafios da confiança durante a pandemia de COVID-19. *Revista de Negócios Digitais*, v. 8, n. 3, p. 99-112, 2021. DOI: <https://doi.org/10.5678/rnd.2021.345>.

STAKE, R. E. *The art of case study research*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1995.

WAIZENEGGER, L.; MCKENNA, B.; CAI, W.; BENDZ, T. An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, v. 29, n. 4, p. 429-442, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1800417>.

WANG, B.; LIU, Y.; QIAN, J.; PARKER, S. K. Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, v. 70, n. 1, p. 16-59, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1111/apps.12290>.

YANG, L.; HOLTZ, D.; JAFFE, S.; SURI, S.; SINHA, S.; WESTON, J.; TEEVAN, J. The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, v. 5, n. 1, p. 223-236, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01041-7>.

YIN, R. K. *Case study research and applications: Design and methods*. 6. ed. Los Angeles: SAGE Publications, 2018.