

LIDERANÇA DE EQUIPES HOME-OFFICE: um estudo de caso em uma empresa de tecnologia

Tâmara Miras¹

Taciana Lucas de Afonseca Salles²

Resumo

Com o advento da pandemia do vírus COVID-19 houve a necessidade de se trabalhar remotamente. Até então, o trabalho à distância, que já existia, era adotado por poucas organizações no mundo. Nesse cenário, o líder precisou rever sua forma de atuação, visando garantir seus resultados por meio de uma equipe engajada e comprometida. O presente artigo, tem como objetivo identificar as práticas de liderança utilizadas com equipes em regime home-office e seus desafios, bem como entender a percepção dos líderes sobre tais práticas. Assim, foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório, por meio de pesquisa bibliográfica em livros e artigos científicos sobre o assunto, bem como pesquisa de campo com profissionais da área de tecnologia da informação. Líderes de uma empresa de tecnologia responderam à um questionário esclarecendo sobre as mudanças e adaptações feitas na liderança das equipes em home office durante a pandemia. Os resultados mostram que muitos foram os desafios durante a pandemia, sendo a comunicação e o acompanhamento direto, as principais ferramentas que ajudaram a garantir engajamento da equipe.

Palavras-chave: Home-Office. Liderança. Pandemia. Tecnologia.

Abstract

With the advent of the COVID-19 virus pandemic, there was a need to work remotely. Until then, remote work, which already existed, was adopted by few organizations in the world. In this scenario, the leader needed to review his way of working, aiming at guaranteeing his results through an engaged and committed team. The objective of this article is to identify the leadership practices used with teams in a working from home regime and their challenges, as well as to understand the perception of leaders about such practices. Thus, an exploratory research was carried out, through bibliographic research in books and scientific articles on the subject, as well as field research with professionals in the area of information technology. Leaders of a technology company answered a questionnaire clarifying about the changes and adaptations made in the leadership of teams working from home during the pandemic. The results show that there were many challenges during the pandemic, with communication and direct monitoring being the main tools that helped ensure team engagement.

Keywords: Working from home. Leadership. Pandemic. Technology.

¹ Graduanda em Gestão de Recursos Humanos pela Fatec Dr. Thomaz Novelino – Franca/SP. Endereço eletrônico: tamaramiras@hotmail.com.

² Docente do curso de Gestão de Recursos Humanos na Fatec Dr. Thomaz Novelino – Franca/SP. Endereço eletrônico: taciana_afonseca@yahoo.com.br.

1 Introdução

A liderança nas empresas sempre foi um tema amplamente estudado pois é de senso comum que o líder é uma figura muito importante para manter a equipe alinhada e engajada, visando atingir as metas e objetivos organizacionais.

Segundo Chiavenato (2014), o conceito de liderança surgiu na década de 30 fora do campo da filosofia e da história pois cada autor tinha seu conceito sobre liderança. Porém, o conceito mais utilizado é definido como a capacidade de influenciar um grupo visando o alcance dos objetivos da empresa.

Nesse sentido, o líder tem um papel crucial no sucesso organizacional e também individual, pois deve atentar-se também para as necessidades dos colaboradores, buscando atender suas demandas e assim conseguir seu engajamento e comprometimento.

São várias as formas e estilos de liderar, entretanto, o cenário da pandemia causado pelo vírus COVID-19 no final de 2019, trouxe desafios surpreendentes. A necessidade de manter o isolamento social fez com que muitas empresas adotassem o trabalho home-office. Dessa forma, a liderança passou a exercer um papel ainda mais importante, pois manter a equipe engajada, homogênea e com foco constante à distância, tornou-se um grande desafio.

O estudo da liderança envolve, entre outras coisas, conhecer as práticas do líder e reconhecer quais as competências essenciais para que tenha sucesso em sua jornada (SOUZA NETO; CALVOSA, 2006).

Assim, o objetivo deste estudo é identificar as práticas de liderança utilizadas com equipes em regime home-office e seus desafios, bem como entender a percepção dos líderes sobre tais práticas.

Para tanto, foi realizada pesquisa qualitativa de caráter exploratório, por meio de pesquisa bibliográfica em livros e artigos científicos sobre o assunto, bem como pesquisa de campo com profissionais da área de tecnologia da informação (TI).

Este estudo é de grande importância pois permitirá conhecer e delinear as práticas atuais dos líderes que possuem equipes trabalhando em regime home-office, auxiliando-os a desempenharem melhor seu papel e conseqüentemente a gerarem melhores resultados organizacionais.

2 Liderança

Desde que a humanidade existe é possível identificar pessoas que em meio a uma comunidade, destacam-se e passam a ser ponto de referência e condutores de decisões coletivas.

Segundo Meneghetti (2008), a palavra líder, originária de *leading*, é encontrada pela primeira vez na língua Viking e indicava um homem que tinha um projeto a cumprir e estimulava outros membros a realizá-lo consigo.

Levando em consideração a história dos povos vikings, conhecidos pelas navegações marítimas, à frente de uma embarcação viking sempre estava o seu líder, aquele que era responsável por direcionar a embarcação e sua tripulação para um determinado rumo.

Os estudos sobre liderança iniciaram estudando líderes da história, partindo do pressuposto de que as pessoas já nasciam com traços de liderança, criando assim a Teoria dos Traços. Porém, após muitas investigações nada se concluiu a esse respeito (ROBBINS, 2009).

Posteriormente, vieram diversas outras teorias dentre as quais se destacam a Teoria dos Estilos de Liderança e a Teoria Situacional.

A Teoria dos Estilos parte do pressuposto que existem estilos básicos de liderança que variam em um espectro que vai do controle quase absoluto sobre tudo ao não controle sobre nada. Assim, a teoria denomina três estilos de liderança, que são (GIL, 2003):

- Estilo autocrático: o líder determina, direciona e controla constantemente trabalho dos colaboradores, centralizando as decisões.
- Estilo laissez-faire(liberal): o líder não controla o trabalho, apenas esclarece dúvidas, permitindo que a equipe tome as decisões.
- Estilo democrático: o líder assiste, participa e compartilha as decisões junto com a equipe que delinea os procedimentos e a divisão do trabalho e o líder apoia.

É importante esclarecer que a teoria dos estilos é uma das teorias da abordagem comportamental. Dessa forma existem outras teorias dentro dessa abordagem que também busca definir estilos específicos baseados na relação de autoridade do líder sobre sua equipe como por exemplo a teoria do Grid Gerencial de Blake e Mouton (ROBBINS, 2009)

Definimos liderança como a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas. A origem dessa influência pode ser formal, como a que é conferida por um alto cargo na organização. Como essas posições subentendem um certo grau de autoridade, uma pessoa pode assumir um papel de liderança apenas em função do cargo ocupa. A liderança não sancionada – aquela capacidade de influenciar os outros que emerge fora da estrutura formal da organização – geralmente é tão importante quanto a influência formal, ou até mais. Em outras palavras, os líderes podem surgir naturalmente dentro de um grupo ou por indicação formal (ROBBINS, 2009, p. 258).

Pode-se observar que o conceito de liderança não sofreu tantas alterações ao longo dos anos, ou seja, o líder é aquele que tem um objetivo, um projeto em mente e reúne recursos para executá-lo. Para isso, deve utilizar de sua influência para motivar os membros da equipe a segui-lo durante a execução.

A liderança passou a ser considerada um agente transformador dentro das organizações, uma vez que desde sua origem seu principal objetivo era a condução de pessoas para o seu desenvolvimento profissional e conseqüentemente pessoal.

Para Bateman e Snell (2006), os líderes devem ter visão mais ampla do que as outras pessoas, prever qual será o melhor futuro para a organização e procurar escolhas que possam viabilizar conquistas.

Segundo Chiavenato (2007, p. 309) os três estilos principais de liderança são: liderança autocrática, liderança liberal e liderança democrática, cada qual com suas características singulares.

Na liderança autocrática, o líder não busca a participação do time, e cabe exclusivamente a ele fixar as normas para o grupo. O líder autoritário possui um perfil rígido e impositivo.

De acordo com o referido autor, as características mais comuns da liderança autocrática são:

- Pouca ou nenhuma opinião da equipe;
- Decisão centralizada no líder;
- Métodos e processos de trabalho direcionados pelo líder.
- Raramente são confiadas decisões ou tarefas importantes aos membros do grupo.
- Os líderes mantêm o controle e responsabilidade dos projetos que lhes são atribuídos.

Este tipo de liderança contrasta com o estilo de liderança liberal, pois enquanto no estilo de liderança autocrática os liderados possuem pouco espaço para opinar e decidir, no estilo liberal o líder pouco participa das decisões.

A liderança liberal diferencia-se das demais pelo fato do líder ser altamente flexível. É também conhecida como *laissez-faire*, que no francês significa “deixai fazer, deixai ir, deixar passar”. Nesse estilo a equipe tem grande liberdade e o líder raramente se envolve nas discussões, dispensando o papel do supervisor (CHIAVENATO, 2007).

As principais características da liderança liberal são (GIL, 2013):

- Liberdade plena para as decisões em equipe ou individuais, com participação mínima do líder;
- Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos membros fica totalmente à critério do grupo, o líder ausenta-se dessa organização;
- O líder não faz nenhuma tentativa de nortear ou ajustar o curso dos acontecimentos;
- O líder quando questionado, somente faz comentários superficiais sobre as atividades;

O estilo democrático, por sua vez, caracteriza-se por ter um líder que permite a participação das pessoas em certas decisões e o líder participa das discussões como um membro do time, sem exercer uma postura autoritária

No estilo de liderança democrática o líder é extremamente participativo, conselheiro, atuante e orientador, despidendo o perfil de “chefe”, conquistando respeito espontâneo da equipe, formando vínculos de amizade tornando as relações interpessoais cordiais e harmônicas sem prejudicar os objetivos do trabalho (CHIAVENATO, 2007, p. 311).

As principais características deste estilo são:

- As diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulada e assistida pelo grupo;
- A própria equipe traça as providências e técnicas para atingir o alvo, solicitando orientações do líder quando necessário;
- O líder procura ser um membro comum da equipe, sem uma postura autoritária;
- O líder é objetivo e limita-se aos fatos em suas críticas e elogios relacionados ao grupo;

Outra abordagem é a teoria situacional de Hersey e Blanchard, denominada de Teoria do Ciclo vital, que é uma das abordagens contingenciais de liderança. Sobre a liderança situacional, Souza (2014, p.3) diz que:

Na liderança situacional, proposta por Hersey e Blanchard, não existe uma única, ou melhor, forma de liderar. Na verdade, os líderes jamais alcançarão a eficácia - compreendida aqui como a capacidade não apenas de fazer com que seus liderados executem uma tarefa utilizando seu poder de posição, mas que o façam compreendendo que esta ação está alinhada com um objetivo legítimo, isto é, utilizando seu poder pessoal - se não souberem adaptar adequadamente seu estilo de liderança às exigências do ambiente. Estes autores citam que uma liderança eficaz seria o resultado de uma função que agregue o líder, o liderado e a situação.

Em outras palavras, pode-se dizer que a liderança situacional consiste em utilizar o estilo de liderança que mais se adequa à situação, considerando especialmente o nível de maturidade e de experiência da equipe, ou seja em seu nível de prontidão. É, portanto, uma teoria que foca nos liderados, dimensão menosprezada em outras teorias (GIL, 2013).

Baseada nos dois comportamentos básicos do líder, voltado para o trabalho e para as pessoas, essa teoria afirma que diferentes estilos de liderança devem ser utilizados, dependendo da maturidade do grupo, que consiste na capacidade e experiência no trabalho e a disposição para assumir a responsabilidade de dirigir o próprio comportamento. Existem, então, níveis de maturidade, que são (KANAANE, 2017):

- Nível 1: maturidade baixa, pessoas sem capacidade e sem disposição.
- Nível 2: maturidade entre baixa e moderada, pessoas sem capacidade, mas com disposição.
- Nível 3: maturidade entre moderada e alta, pessoas com capacidade, mas sem disposição.
- Nível 4: maturidade alta, pessoas com capacidade e disposição.

Dessa forma, a teoria situacional busca entender a relação líder-liderado de forma análoga à relação pais-filhos, em que o nível de controle e direção dos pais varia conforme o filho vai crescendo, ganhando experiência e maturidade para fazer as próprias escolhas.

Para cada nível de maturidade existirá um estilo mais adequado de liderança, conforme ilustra o quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – MATUREZA DO GRUPO E ESTILO DE LIDERANÇA

NÍVEL DE MATUREZA	ESTILO DE LIDERANÇA
NÍVEL 1 (baixa maturidade, sem capacidade e disposição)	E1- Determinar: forte orientação para o trabalho e baixa para os relacionamentos
NÍVEL 2 (baixa e moderada maturidade, sem capacidade, com disposição)	E2- Persuadir: forte orientação para o trabalho e começa a dar atenção aos relacionamentos
NÍVEL 3 (moderada e alta maturidade, com capacidade, sem disposição)	E3: Compartilhar: baixa orientação para o trabalho e maior ênfase nos relacionamentos
NÍVEL 4 (alta maturidade, com capacidade e disposição)	E4: Delegar: diminui a ênfase no trabalho e nos relacionamentos

Fonte: Elaborado a partir de Kanaane (2017) e Gil (2013).

Outra teoria contingencial que merece destaque é a Teoria da Meta de do Caminho, desenvolvida por Robert House e atualmente uma das mais respeitadas abordagens de liderança. Nesta, o líder deve oferecer orientação e apoio necessários aos liderados para assegurar que alcancem as metas compatíveis com os objetivos organizacionais. Assim, o líder funciona como alguém que abre os caminhos e facilita o cumprimento das metas (ROBBINS, 2009).

Assim, identificou-se quatro comportamentos de liderança que se encaixam nessa visão, que são (ROBBINS, 2009):

- Líder diretivo: faz com que os liderados saibam o que se espera deles, organiza o trabalho e fornece instruções precisas sobre como as tarefas devem ser realizadas.
- Líder apoiador: é amigável e sensível às necessidades dos membros.
- Líder participativo: consulta os membros da equipe e utiliza as sugestões antes das decisões.
- Líder orientado para conquista: cria metas desafiantes e espera que todos ofereçam o seu melhor.

Note que essa teoria parte do princípio de que os líderes são dinâmicos e flexíveis e podem adotar quaisquer desses comportamentos dependendo da situação. Nesse sentido, os aspectos situacionais ou contingenciais que irão interferir no tipo de comportamento requerido pelo líder para que ele tenha sucesso, que são (ROBBINS, 2009):

- Fatores ambientais: são os que estão fora do controle dos colaboradores como estrutura da tarefa, sistema de autoridade e grupo de trabalho, que irão definir o comportamento do líder.
- Fatores do colaborador: são as características pessoais dos membros do grupo como centro de controle, experiência e capacidade percebida, que irão definir a interpretação que eles terão dos fatores ambientais.

Dessa forma, cada comportamento do líder é mais adequado a uma situação ambiental e característica dos colaboradores, conforme mostra o quadro 2 a seguir.

Quadro 2 – RESULTADO DO COMPORTAMENTO DOS LÍDERES

AMBIENTE	LIDERANÇA	RESULTADO
Tarefas ambíguas, estressantes,	Diretiva	Maior satisfação
Tarefas estruturadas e planejadas	Apoiadora	Maior satisfação e desempenho
Colaboradores com grande capacidade e experiência	Diretiva	Percepção de redundância
Colaboradores com centro de controle interno	Participativa	Maior satisfação
Tarefas estruturadas de forma ambígua	Orientada	Aumenta as expectativas de que os esforços levarão a um desempenho melhor

Fonte: Adaptado de Robbins (2009).

Por fim, pode-se concluir que a satisfação é positivamente influenciada quando o líder supre as necessidades dos colaboradores e/ou do ambiente. Porém quando o líder repete o que já está claro, sua atuação se torna ineficaz.

Por fim, pode-se dizer que, a partir desses conceitos, não existe um estilo de liderança ideal, pois a eficácia da liderança depende do contexto, incluído a maturidade, a experiência e o nível de conhecimento do grupo, bem como características da tarefa e do ambiente.

2.1 Elementos da liderança eficaz

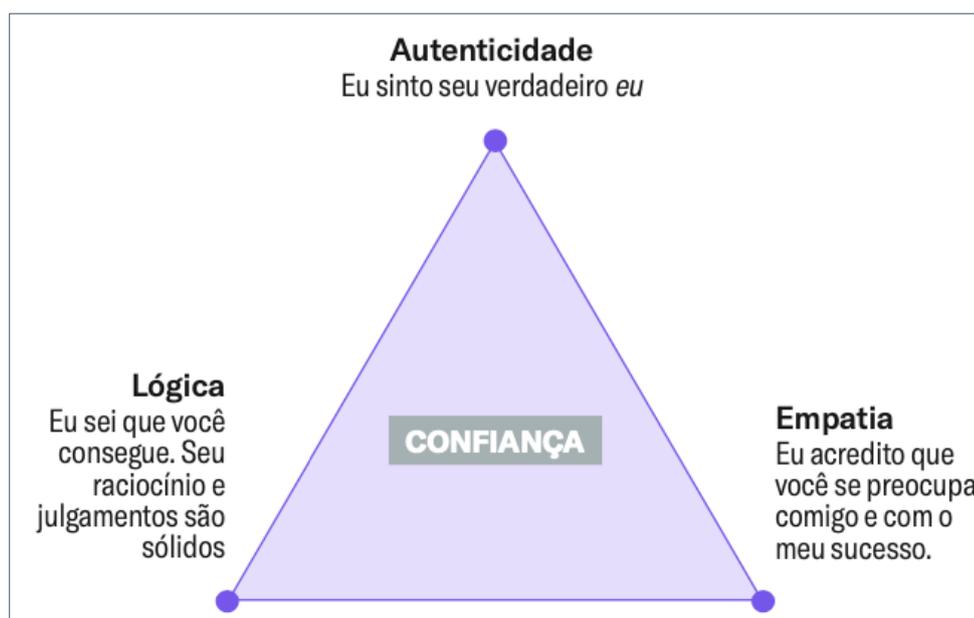
Apesar das diversas teorias buscarem entender e explicar de diferentes maneiras o processo de liderança e os estilos mais apropriados para levar a

empresa ao sucesso, é possível identificar de modo geral algumas características ou elementos que tornam a liderança um processo eficaz.

Um dos principais elementos para um bom líder é a confiança. Seguindo o exemplo dos Vikings, se os tripulantes não confiassem em seu capitão, certamente, não embarcariam em uma viagem rumo ao desconhecido.

Segundo Frei e Morriss (2020), a confiança se baseia em três agentes: autenticidade, lógica e empatia, ilustrados na figura 1 a seguir.

Figura 1: Triângulo da confiança



Fonte: Frei e Morriss (2020 p. 18)

Quando a confiança é perdida, quase sempre ela está associada à ruptura de um destes agentes. Para recuperar a confiança o líder precisa primeiro descobrir qual dos agentes está frágil e gerando incertezas no liderado quanto à confiabilidade do líder.

Além da confiança outra habilidade essencial para todo líder é a comunicação, pois toda sua atuação e influência são exercidas por meio da comunicação verbal e não-verbal.

De acordo com Paiva et al. (2020), a comunicação eficaz ocorre quando o significado pretendido da mensagem é o significado percebido pelo receptor, ou seja, a mensagem foi transmitida e recebida de maneira clara sem sofrer distorções.

Para Brunet (2020), a comunicação é uma ferramenta importantíssima na construção e sustentação das relações interpessoais. A forma como o líder propõe

as metas, dá feedback, cobra resultados, valoriza e reconhece sua equipe, irá fazer total diferença na percepção dos liderados sobre sua liderança.

Em relação à comunicação não-verbal, pode-se dizer que ela reforça ou contradiz a comunicação verbal, tornando o líder um modelo a se seguir ou não. Assim, para uma liderança eficaz é crucial que o líder seja o exemplo de tudo aquilo que ele prega, ou seja, do que diz verbalmente. Dessa forma conquistará mais facilmente a admiração e a confiança da equipe e sua liderança será mais eficaz.

Segundo Colamego (2014), a liderança precisa inspirar a obra, fortalecer o ambiente, evidenciar a causa. Para isso, é preciso que exista proximidade e relacionamento com a equipe, não há como exigir dedicação e compromisso da equipe sem demonstrar o mesmo.

Um bom líder, deve estar sempre próximo de seu time, motivando-os com uma comunicação clara e assertiva, além disso de transmitir confiança ao time, para dessa forma conseguir sua colaboração.

Sem colaboração, tanto do próprio líder quanto da equipe, nenhuma organização chega ao alto desempenho.

Empresas que adotam uma cultura colaborativa para gerir seus processos internos, beneficiam-se do aumento das vendas, da maior inovação e de negócios melhores, além de terem novos produtos e serviços e um negócio mais estável capaz de satisfazer o cliente e gerar maiores receitas. A empresa também ganha com aumento no compartilhamento do conhecimento e maior competência do seu capital humano (BLANCHARD, 2017).

Cabe destacar que colaboração não é sinônimo de cooperação e trabalho em equipe. A cooperação ocorre quando uma parte se beneficia da ajuda outra. O trabalho em equipe envolve duas ou mais pessoas reunindo esforços em prol de uma mesma meta. Já a colaboração envolve juntar recursos (matérias ou humanos) de diversas áreas para criar algo melhor ou resolver um problema complexo. Assim, um trabalho em equipe pode conter ou não a colaboração entre as pessoas ou entre equipes (BLANCHARD, 2017).

Por fim, um líder confiável, com boa comunicação e que seja capaz de desenvolver uma cultura colaborativa em sua equipe, estabelecendo políticas e práticas que reforcem e valorizem as pessoas e interações colaborativas, obtém resultados acima da média e torna-se capaz de gerir as mais diversas situações que surgirem.

2. Home office

O *home office*, para diversas empresas, foi a única alternativa encontrada para cumprir as medidas sanitárias impostas pelos governos durante a pandemia ocasionada pelo COVID-19. Entretanto, apesar do conceito desta modalidade de trabalho ser antigo, muitas empresas nunca a tinham utilizado de forma tão abrangente e por isso viram-se tão desamparadas quanto à forma de gerir os profissionais colocados em regime home office.

A modalidade de trabalho home-office não é novo. Em 1857 J. Edgar Thompson utilizou o sistema privado de telegrafia para manter o controle do trabalho e dos equipamentos em sua empresa, iniciando assim o conceito de remoto, ou seja, o teletrabalho. Mas, foi na década de 70 que várias companhias nos EUA e na Europa iniciaram em pequenas escalas o teletrabalho, surgindo assim o trabalho home-office (NILLES, 1997).

O home-office pode ser caracterizado como um modo de flexibilização, caracterizado por três dimensões (ROSENFELD; ALVES, 2005):

- a localidade: pois não existe mais um único local e sim várias, onde o funcionário poderia exercer a sua função;
- a flexibilização do horário de trabalho: ou do tempo que se dedica à tarefa;
- o meio de comunicação: pois os dados e informações podem transitar por e-mails, internet, redes sociais, telefones, entre outros.

O home office, é um termo em inglês, que traduzido significa “trabalho em casa” ou “escritório em casa”. Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT) (1998), é uma das modalidades de trabalho à distância, assim como o teletrabalho (*tele work*), a telecommutação (*telecommuting*) e o trabalho flexível (*flexible work*), todos relacionados diretamente com o trabalho utilizando a tecnologia da informação (RODRIGUES, 2011).

O *home office* caracteriza-se como uma forma de trabalho flexível, decorrente das evoluções tecnológicas que aconteceram ao longo dos anos. Estas evoluções, como o desenvolvimento e o uso frequente da Internet, proporcionaram uma nova forma de desenvolver o trabalho, tanto para as organizações, quanto para os trabalhadores (TASCHETTO, FROELICH 2019).

Entretanto, o home office não se caracteriza apenas pelo funcionário trabalhando exclusivamente fora do escritório. Há diversos tipos de trabalho à distância, conforme demonstra o Quadro 3 a seguir.

Quadro 3: Tipos de home office

Tipos de home office	Definição
Funcionário em seu domicílio	Todo o trabalho é desenvolvido na casa do funcionário.
Pendular	O funcionário trabalha tanto na empresa como em casa.
Escritório vizinhança	Locais de trabalho oferecidos para vários funcionários de várias empresas que moram próximos.
Trabalho nômade	Destinado geralmente aos funcionários da área comercial, que não ficam apenas em um local.
Escritórios satélites	Refere-se a escritórios da empresa que são utilizados para tratar de negócios fora da matriz central.

Fonte: adaptado de Trope (2019)

Percebe-se que há diversas maneiras de trabalho sem que haja necessidade do colaborador estar presente na empresa, e a melhor será aquela que atende às necessidades da organização e às características do trabalho.

O trabalho home office apresenta diversos benefícios tanto para a empresa quanto para o colaborador.

Segundo Bellini et al. (2011), pode-se classificar os benefícios do home office em dois grupos: técnicos profissionais e pessoais. As vantagens técnicas profissionais, dizem respeito à melhoria na produtividade, planejamento de atividades, disponibilidade para estudos e mais tempo para realizar relatórios e planos de ação. Dentre as vantagens pessoais, percebe-se a maior qualidade de vida, elevada autonomia para gerir o tempo, menos estresse e despesas com deslocamentos e mais contato com os familiares.

Podemos enumerar algumas vantagens do tele trabalho para as organizações que são: redução de custos com instalações físicas; menos encargos fixos para a empresa relativos à presença de trabalhadores; acréscimo de eficiência produtiva; criação de formas flexíveis de trabalho, como trabalho em tempo parcial e trabalho partilhado; evolução tecnológica da empresa devido a utilização sistemática de novas tecnologias da informação e telecomunicação; eliminação de custos e de tempo gasto em deslocamento até o trabalho; aumento de produtividade e realização profissional em virtude da autonomia ganha; menos encargos de transportes públicos; melhorias ambientais com a redução da poluição e do tráfego urbano; maiores oportunidades de trabalho para deficientes físicos, que têm dificuldades de entrar no mercado de trabalho tradicional; aparecimento de novas atividades baseadas na utilização intensiva das novas tecnologias emergentes; aumentos de qualidade de vida pelo avanço tecnológico da comunicação de dados, como o ensino à distância (RABELO, 2000, p. 61).

Com a massiva utilização desta modalidade de trabalho as empresas de tecnologia sofreram um aumento gigantesco em sua demanda de trabalho. Diversos líderes de empresas de tecnologia se viram perante um novo cenário desafiador. Como liderar seus times de forma remota com uma comunicação efetiva, mantendo o bom relacionamento, sem que a produtividade seja reduzida?

3 Liderando no trabalho home office

No trabalho em regime home office, é necessário que os líderes façam adequações em seus estilos e estratégias de liderar, visando manter a equipe engajada e comprometida com os resultados, apesar da distância.

O principal desafio do líder, então, é manter a proximidade com os membros da equipe, atendendo às suas necessidades individuais e ao mesmo tempo mantendo-os unidos e voltados aos propósitos organizacionais.

Conforme demonstrado anteriormente, a comunicação é essencial para um bom líder. Entretanto, a comunicação no trabalho home office para ser eficaz deve sofrer adequações.

Nosso cérebro é social e foi desenhado para obter informações com base no que vemos e ouvimos, ou seja, ele precisa de interações “cara a cara”. Não conseguimos, por exemplo, ter a interpretação correta quando recebemos uma mensagem por WhatsApp ou por e-mail, porque não somos capazes de detectar se a pessoa está brava ou se concordou ou não com o que foi compartilhado (KEER, 2020).

A comunicação é uma ferramenta utilizada pelos líderes para transformar a tecnologia em algo mais humanizado.

Abordando-se projetos em empresas de tecnologia, para Garcia (2021), a participação das lideranças é fundamental na difusão de um *mindset* mais ágil, isto é, de uma mentalidade que combine tanto a flexibilidade para a gestão de projetos à distância quanto a necessidade de manutenção dos valores e da exigência sobre as metas do negócio. Para tanto, os gestores podem considerar questões, como (GARCIA, 2021):

- Encontros periódicos (à distância ou presenciais) com as equipes para o reforço da cultura e do clima organizacional;
- Realização de feedbacks com maior periodicidade;

- Estabelecimento de indicadores de produtividade e acompanhamento das metas com suporte da tecnologia;
- Controle dos horários de trabalho;
- Abertura de canais de diálogo com os colaboradores para melhoria dos processos operacionais;
- Utilização de ferramentas eficientes que não comprometa a fluidez do trabalho;

Nota-se que um dos principais desafios enfrentados pelos líderes cujas equipes trabalham em regime home office estão ligados à distância, o que interfere na forma do líder de se comunicar com os membros, mantendo-os alinhados, comprometidos e engajados com os objetivos organizacionais.

4 Metodologia

O objetivo deste estudo foi identificar as práticas de liderança utilizadas com equipes em regime home-office e seus desafios, bem como entender a percepção dos líderes sobre tais práticas.

Para tanto, foi realizada pesquisa qualitativa de caráter exploratório, por meio de pesquisa bibliográfica em livros e artigos científicos sobre o assunto, bem como pesquisa de campo com profissionais da área de tecnologia da informação (TI).

A população participante foi constituída de 9 líderes de uma empresa de TI situada no interior do Estado de São Paulo, que possuíam relacionamento direto com pessoas e as coordenavam. Portanto, os líderes que exerciam apenas a liderança técnica não foram incluídos nesta pesquisa.

O instrumento consistiu em um questionário composto por 11 questões, sendo seis questões fechadas e cinco abertas, que investigaram, entre outras coisas quais práticas de liderança mudaram com a adoção do trabalho home office, quais as maiores dificuldades encontradas pelo líder durante a pandemia, quais alternativas utilizadas para manter a equipe engajada, a visão do participante sobre o papel do líder e a melhor forma de liderar equipe em home office, e qual a percepção do respondente sobre tais mudanças na forma de liderar.

Assim, a pesquisa foi aplicada entre os dias 23 e 28 de abril de 2022, com profissionais da empresa selecionada na cidade de Franca, no interior do Estado de

São Paulo. E a tabulação dos dados obtidos com o questionário estão apresentados a seguir.

5 Resultados e discussão

As primeiras questões buscaram caracterizar a população participante investigando o setor em que atuam a quantidade de liderados. Dessa forma, todos os nove respondentes atuam no setor de TI.

Em relação à quantidade de liderados, 66,6% possuem de 11 a 7 liderados, o restante possui entre 5 e 3 liderados.

Para entender um pouco mais sobre a experiência da pessoa em cargo de liderança e assim dar maior confiabilidade às suas respostas, questionou-se há quanto tempo os líderes exercem cargo de liderança, cujas respostas estão ilustradas no Gráfico 1 a seguir.

Gráfico 1- Tempo em que exerce cargo de liderança



Fonte: os autores

Nota-se que a maioria dos entrevistados (77,7%) somando 7 pessoas, já exerciam esse cargo antes da pandemia, portanto, há mais de 3 anos e 2 entrevistados (22,2%) exerce o cargo há menos de 3 anos.

Também foi questionado sobre o tempo em que os líderes trabalham na atual empresa, visando conhecer mais sobre sua experiência como gestor no atual cenário. O Gráfico 2 mostra tais respostas.

Gráfico 2- Tempo em que trabalha na empresa



Fonte: os autores

O gráfico 2 evidencia que 33,3% dos líderes, isto é, 3 entrevistados estão há mais de 5 anos na empresa, outros 2 têm entre 3 e 5 anos de empresa, e a maioria, somando 4 entrevistados (44,4%) está há pouco tempo na empresa, isto é, entre 1 e 3 anos.

Todos exerceram trabalho home office durante a pandemia e disseram ter percebido mudanças nas práticas de liderança nesse período. O Gráfico 3 a seguir ilustra as práticas que mais mudaram, na percepção dos líderes.

Gráfico 3- Práticas de liderança que mudaram com o trabalho home office

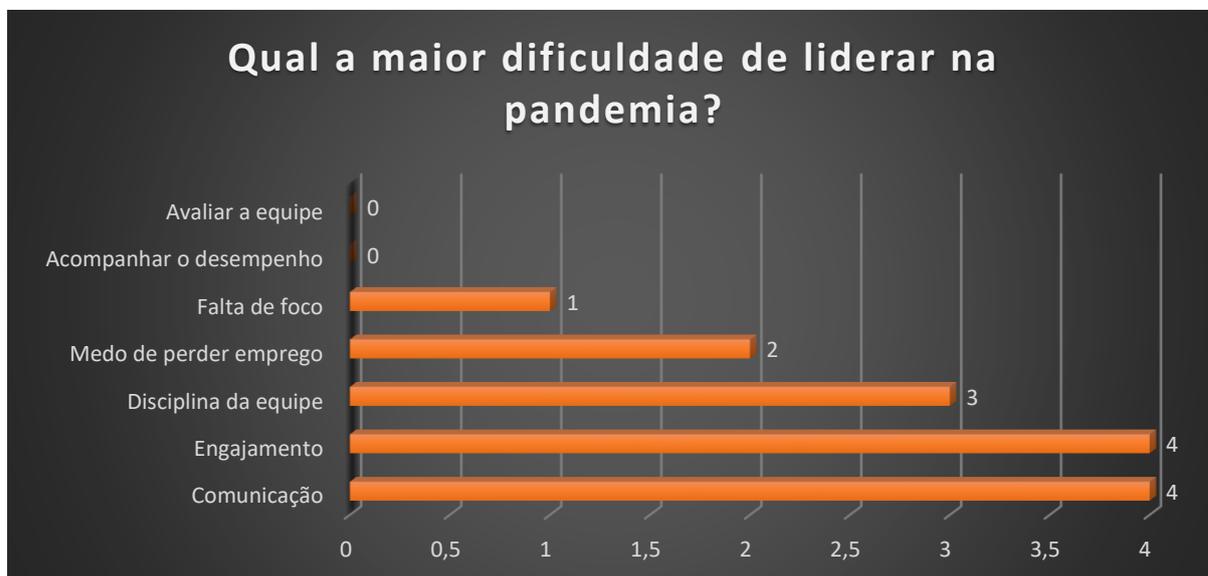


Fonte: os autores

Observando o gráfico, duas práticas chamam a atenção por terem sido as mais indicadas pelos líderes como tendo sofrido mudanças, que são: a forma do líder se comunicar com os liderados (com 6 votos) e o estilo de liderança (com 5 votos). Em segundo lugar vem as ações de distribuição das tarefas, acompanhamento das tarefas e forma de manter a equipe engajada, todos com 2 votos cada. E em terceiro lugar aparece a forma de avaliar o desempenho da equipe, tendo recebido apenas 1 voto. O que indica que a comunicação e o estilo de liderança são pontos cruciais a serem adaptados em momentos de mudança e crise, visando manter a coesão e o desempenho da equipe.

Na sequência os líderes foram questionados sobre a maior dificuldade em liderar que perceberam durante a pandemia, cujas respostas estão ilustradas a seguir por meio do Gráfico 4.

Gráfico 4- Maior dificuldade de liderar na pandemia



Fonte: os autores

Nota-se que a comunicação o engajamento e a disciplina da equipe foram os aspectos identificados pelos respondentes como sendo os mais difíceis. Destaca-se também o fato de nenhum líder ter mencionado o cumprimento de metas, a falta de foco, o acompanhamento do desenvolvimento e avaliação da equipe como práticas difíceis nesse período de trabalho home office. Além disso, dois respondentes (22,2%) mencionaram que tiveram dificuldades em lidar com colaboradores que estavam com medo de perderem seus empregos.

As duas questões seguintes foram abertas, permitindo que os líderes escrevessem sobre o assunto. Assim, os líderes foram questionados sobre as estratégias para manter os times engajados. Para a maioria entrevistados a dificuldade do engajamento perpassava pelo medo que alguns liderados tinham de serem demitidos por falência da empresa. Nesse sentido, 6 respondentes (66,6%) disseram que optaram por fazer reuniões mais constantes e acompanhar mais de perto o trabalho dos membros da equipe, além de passar a segurança que eles necessitavam, demonstrando todos os projetos que ainda estavam por vir, e a boa saúde financeira da empresa. Outra prática adotada e avaliada com trazendo bons resultados, foi ficar online em calls virtuais durante todo o período do trabalho para simular “um ambiente de trabalho real”.

Sobre a melhor forma de liderar pessoas em home office, 6 entrevistados (66,6%) disseram que é necessário dar direcionamento ao time; 1 (11,1%) disse que deve-se cobrar as entregas para que cumpram as metas; outro entrevistado mencionou que é preciso colocar a equipe em sintonia; e por fim, 1 reconheceu que a forma de liderar deve variar de acordo com a maturidade do time, monitorando e acompanhando de perto aqueles que ainda não trabalham de forma autônoma e dando apenas direcionamentos básicos para os que são mais autônomos.

Considerações finais

O presente artigo apresentou como objetivo identificar práticas de liderança utilizadas com equipes em trabalho home-office e os desafios encontrados.

Para se atingir este objetivo, pesquisas bibliográficas foram realizadas bem como pesquisa de campo com líderes da área de tecnologia.

O mundo sofreu uma transformação em virtude da pandemia e desde então não fazemos mais as coisas como fazíamos antes. Nesse sentido, o ato de liderar também sofreu alterações, visando se adaptar a esse novo cenário.

O processo de liderança por si só já se caracteriza por ser desafiador, pois sua eficácia depende de diversas variáveis dentre as quais destacam-se a experiência e maturidade da equipe, a aceitação do líder pela equipe, a fonte de poder do líder, o nível de confiança estabelecido entre líder e liderados, o tipo de comunicação adotado pelo líder, e o contexto organizacional, incluindo sua cultura.

Por outro lado, o regime de trabalho home office também apresenta desafios particulares, como a distância física entre as pessoas, fato este que muitas vezes afeta a disciplina, o comprometimento, o foco, entre outros aspectos.

Assim, podemos dizer que liderar equipes em home office é um desafio duplo, exigindo da liderança novas formas de conduzir suas equipes, agora pautada em uma relação de ampla transparência, confiança e principalmente com muita assertividade no processo de comunicação.

Para o líder atual, é preciso coragem para falar a verdade e tomar decisões importantes, ser realista criando-se assim, um ambiente de confiança entre líderes e liderados. Porém, ao mesmo tempo ele deve ter compaixão e ter o lado humano aflorado com o compromisso sempre de ouvir, ensinar e aprender com muita humildade, ser visionário e conseguir vender o sonho e os objetivos da empresa para sua equipe de maneira clara reforçando ainda mais a importância da assertividade da comunicação tão citada pelos líderes nas pesquisas.

Nesse sentido, a pesquisa nos mostra que independente do tamanho da equipe uns dos maiores desafios enfrentados pelos líderes com equipe em trabalho home office foi a comunicação, o engajamento e a disciplina da equipe, sendo necessário os líderes mudarem seus estilos de liderança, comunicarem-se de forma mais diretiva, distribuir as tarefas e acompanhá-las mais de perto. Outro ponto importante foi o fato de os líderes terem percebido uma elevada insegurança nas pessoas, devido ao cenário da pandemia, que despertou o medo de a empresa não conseguir manter-se no mercado, culminando na dispensa dos colaboradores.

Isso parece indicar que o trabalho home office necessita de um estilo de liderança direcionado tanto para as tarefas quanto para as pessoas. De acordo com o relato dos líderes, as pessoas ficaram desorientadas com as mudanças repentinas geradas pela pandemia, e pelo fato do trabalho home office oferecer muita “liberdade”, precisando assim de maior direcionamento e cobranças frequentes, visando manter o foco e a disciplina da equipe nos objetivos organizacionais. Já o foco nas pessoas e nas relações se faz necessário no home office pois a distância física acaba por gerar um distanciamento emocional que muitas vezes resulta no baixo engajamento.

Portanto, todo tipo de prática que envolva as pessoas, que as considere como seres humanos únicos e dotados de necessidades individuais, que gere uma comunicação assertiva e transparente, que promova a disciplina e o

comprometimento da equipe, devem ser exploradas pelos líderes para aumentar e/ou construir laços de confiança com os liderados.

Reuniões constantes, em equipe e individuais, e a adoção de uma comunicação transparente e de duas vias, isto é, em que os liderados podem se expressar e opinar, são práticas que podem promover a eficácia da liderança em equipes de home office. Para isso, o condutor da reunião deve fazer questões práticas e criar um ambiente onde o liderado possa se expressar abertamente, inclusive trazendo problemas pessoais que possam interferir no desempenho de suas funções.

A presente pesquisa permitiu conhecer uma parcela da realidade vivida pelos líderes de equipes home office durante a pandemia, trazendo lucidez para alguns aspectos dos desafios enfrentados e soluções praticadas. Entretanto, cabe dizer que as informações poderiam ser mais completas caso tivesse sido possível conhecer a opinião dos liderados sobre o assunto, comparando-as com as dos líderes. Outra limitação que se apresentou foi o baixo número de respondentes que se comprometeram com a pesquisa, de modo que com um número maior, teria sido possível ter uma visão mais ampla e geral da situação estudada.

Por fim, os desafios enfrentados pelos líderes durante a pandemia foram e continuam sendo enormes. Portanto, devem ser profundamente investigados e melhor entendidos por futuros pesquisadores da liderança, visando criar diretrizes mais precisas sobre como fazer a gestão das pessoas em regime home office, já que este tipo de trabalho certamente será cada vez mais utilizado daqui em diante.

Referências

BATEMAN, T.; SNELL, S. **Administração**: novo cenário competitivo. São Paulo: Atlas, 2006.

BELLINI, C. G. P., DONAIRE, D., SANTOS, S. A. dos, MELLO, A. A. A., GASPAR, M. A. Teletrabalho no desenvolvimento de sistemas de informação: Um estudo sobre o perfil dos teletrabalhadores do conhecimento. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 17, n. 3, p. 1029-1052, 2011. Disponível em: < http://www.unifor.br/images/pdfs/ccca/v17_n3_artigo15.pdf >. Acesos em 25 jan. 2022.

BLANCHARD, K. **Liderança de alto nível**: como criar e liderar organizações de alto desempenho (recurso eletrônico). 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

BRUNET, T. **Especialista em pessoas**: soluções bíblicas e inteligentes para lidar com todo tipo de gente. São Paulo: Planeta, 2020.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª ed. São Paulo: Manole, 2014.

_____, I. **Administração teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

_____, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COLAMEGO, E. **Liderança**: a importância do relacionamento com os liderados, 1 dez. 2014. Revista Administradores.com. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/lideranca-a-importancia-do-relacionamento-com-os-liderados>. Acesso em: 28 jan. 2022.

FREI, F.; MORRIS, A. Comece pela confiança: O primeiro passo é tornar-se um líder verdadeiramente. **Harvard Business Review**, p. 14-23, maio 2020.

GARCIA, J. **Home Office em pauta**: os desafios de liderança para projetos à distância. SEGS, [S. l.], p. 1-1, 16 dez. 2021. Disponível em: <https://www.segs.com.br/seguros/324855-home-office-em-pauta-os-desafios-de-lideranca-para-projetos-a-distancia>. Acesso em: 28 fev. 2022.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2013.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**: o desafio dos líderes no relacionamento intergeracional. 3. ed. - São Paulo: Atlas, 2017.

KERR, C. Os desafios de liderar à distância: Em tempos de home office, ter uma boa estratégia de comunicação com as equipes é essencial. **Você SA, [S. l.]**, 8 set. 2020. Disponível em: <https://vocêsa.abril.com.br/carreira/os-desafios-de-liderar-a-distancia/>. Acesso em: 28 fev. 2022.

MENEGHETTI, A. **A Psicologia do Líder**. Recanto Maestro: Ontopsicologica, 2008.

PAIVA, D. M. de; PAPANDREA, P. J.; BARRETO, A. L.; LIMA, K. F. T. de. A comunicação como fator decisivo para o sucesso organizacional. **Journal of open research**, p. 1-6, 31 mar. 2020.

PENIDO, Cristiane. O Líder-Coach e Sua Efetividade no Processo de Aprendizagem Comportamental. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, [s. l.], ano 2, v. 13, p. 103-115, 9 mar. 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/22023>. Acesso em: 28 abr. 2022.

RABELO, AIR. Quais as vantagens e desvantagens do teletrabalho e das organizações virtuais na era da informação? **Revista de Administração FACES Journal**, v. 1, n. 1, p. 61-67, 2000. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/26037/quais-as-vantagens-e-desvantagens-do-teletrabalho-e-das-organizacaoes-virtuais-na-era-da-informacaoi/pt-br>>. Acesso em: 27 jan. 2022.

RODRIGUES, A. C. B. Teletrabalho: a tecnologia transformando as relações de trabalho. **Dissertação** (Mestrado em Direito do Trabalho) - Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. DISPONÍVEL EM <[Teletrabalho: a tecnologia transformando as relações de trabalho \(usp.br\)](#)>. Acesso em: 02 jan. 2022.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. Ed. 6a. Reimpressão. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. de. Autonomia e trabalho informacional. **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 1, 2011a, p. 207 a 233. Disponível em <<https://doi.org/10.1590/S0011-52582011000100006>> Acesso em 03 fev. 2022.

SOUZA NETO, S.; CALVOSA, M. As Competências de Liderança: Atributos e Práticas do Líder do Século XXI, uma Pesquisa Quantitativa. **Revista de Administração da Unimep**, v. 4, n. 1, p. jan.-abr., p.68-94, 2006. Disponível em <www.raunimep.com.br/ojs/index.php/rau/article/view/234>. Acesso em 30 jan. 2022

SOUZA, M. J. C. de. Os modelos de liderança situacional de Hersey e Blanchardna análise da liderança: o caso do departamento de assistência técnica de uma empresa do setor de serviços no Recife-PE. Dissertação de Mestrado Profissional em Administração - Universidade Federal de Pernambuco. 2014. Disponível em: <<https://www.ufpe.br/documents/39550/677694/RELAT%C3%93RIO+EXECUTIVO+-+MARCOS+JOS%C3%89+COSME+DE+SOUZA.pdf/e45d7618-0f20-44b5-805a-2bc3dca3beae>>. Acesso em: 28 abr. 2022.

TASCHETTO, M.; FROEHLICH, C. Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 9, n. 3, p. 349-375. 2019. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/54828/teletrabalho-sob-a-perspectiva-dos-profissionais-de-recursos-humanos-do-vale-dos-sinos-e-paranhana-no-rio-grande-do-sul/i/pt-br>>. Acesso em 22 jan. 2022

TROPE, A. **Organização virtual**: impactos do teletrabalho nas organizações. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

Apêndice A – Questionário

1. Setor em que atua:
2. Quantidade de liderados:
3. Tempo em que trabalha na empresa:
 - Entre 1 e 3 anos
 - Entre 3 e 5 anos
 - Mais de 5 anos
4. Tempo em que exerce cargo de liderança:
 - Entre 1 e 3 anos
 - Entre 3 e 5 anos
 - Mais de 5 anos
5. Exerceu trabalho home-office durante a pandemia?
 - Sim
 - Não
6. Houve mudanças nas práticas de liderança durante o home-office?
 - Sim
 - Não
7. Quais das práticas abaixo mudaram?
 - Forma de comunicar com os liderados
 - Distribuição das tarefas
 - Acompanhamento das tarefas
 - Forma de avaliar o desempenho dos liderados
 - Forma de manter a equipe engajada
 - Estilo de liderança
 - Outro
8. Qual maior dificuldade de liderar na pandemia?
 - Comunicação
 - Engajamento
 - Cumprimento de metas
 - Disciplina da equipe
 - Falta de foco
 - Em acompanhar o desempenho
 - Em avaliar a equipe

- Outro

9. Quais foram as alternativas encontradas a fim de manter a equipe engajada e com o foco na entrega dos objetivos mesmo com tantas mudanças?

10. As implementações das alternativas da questão 9 trouxeram bons resultados? Explique.

11. Na sua opinião qual é o papel do líder e a melhor forma de liderar as pessoas em regime home-office?