

LIDERANÇA NO HOME OFFICE: O IMPACTO DA PANDEMIA NA ATUAÇÃO DO LÍDER

Beatriz de Paula Araujo¹

Bruna Camila da Silva²

Gabriel Santos Gentini³

José Francisco Góes de Oliveira⁴

Leonan Gustavo de Oliveira Cezar⁵

RESUMO: O presente artigo científico visa compreender a atuação e os aspectos que permeiam as lideranças durante o trabalho remoto, ocasionado pela pandemia de COVID-19. Para obter os resultados, foi utilizada uma pesquisa quantitativa de caráter exploratório. Através da pesquisa, foi possível identificar as principais dificuldades enfrentadas por um gestor no ato de conduzir uma equipe de forma virtual, dentre elas é possível citar o distanciamento entre os colegas, 56%, e a migração para o meio digital 22%. Por fim, ficou evidente o esforço dos líderes para se adaptar ao novo modelo, aprendendo a liderar e a lidar com a distância. Nesse sentido, tiveram um grande impacto não só na forma como trabalhavam, mas também gerando uma reflexão, levando a um processo de ressignificação do que é ser um líder capaz de exercer seu papel, seja de forma presencial ou virtual.

Palavras chave: Liderança, Home-office e Pandemia.

ABSTRACT: The present work aims to understand the performance and aspects that permeate leaders during remote work, caused by the COVID-19 pandemic. To obtain the results, an exploratory quantitative research was used. Through the research, it was possible to identify the main difficulties faced by a manager in the act of leading a team in a virtual way, among them it is possible to mention the distance between colleagues, 56%, and the migration to the digital environment, 22%. . Finally, it became evident that the leaders' effort to adapt to the new model, while learning to lead and deal with distance, had a great impact not only on the way they worked, but also generating a reflection leading to a process of re-signification of the which is to be a leader capable of exercising their role, whether in person or virtually.

Keywords: Leadership, Home-office and Pandemic.

¹ Beatriz de Paula Araujo beatriz.araujo112@etec.sp.gov.br Concluinte do curso técnico em Recursos Humanos.

² Bruna Camila da Silva bruna.silva1852@etec.sp.gov.br Concluinte do curso técnico em Recursos Humanos.

³ Gabriel Santos Gentini gabriel.gentini@etec.sp.gov.br Concluinte do curso técnico em Recursos Humanos.

⁴ José Francisco Góes de Oliveira jose.oliveira623@etec.sp.gov.br Concluinte do curso técnico em Recursos Humanos.

⁵ Leonan Gustavo de Oliveira Cezar leonan.cezar@etec.sp.gov.br Concluinte do curso técnico em Recursos Humanos.

INTRODUÇÃO

Com o surgimento da nova doença COVID 19 no Brasil, no início de 2020, muitas empresas tiveram que reduzir suas atividades, ou até mesmo paralisadas completamente, outra parte dessas empresas teve demandas adicionais em relação ao seu dia a dia de operações (OKANO et al, 2020).

A pandemia é o resultado do agravamento de uma doença infecciosa grave, e muitas pessoas não sabem como responder à situação mundial atual. Afinal, as regras restritivas de quarentena afetam o cotidiano das pessoas comuns, e o enfrentamento desse novo normal está passando por tremendas mudanças e adaptações, necessitando de medidas urgentes de protocolos sanitários (ROCHA, 2021).

O distanciamento social é para diminuir a contaminação em massa da população. No Brasil, foram implementadas recomendações para manter a economia do país ativa. Dado o cenário extremamente competitivo do mundo corporativo atual, as empresas tiveram que introduzir ferramentas de trabalho remoto (home office), justamente para continuar suas atividades neste novo cenário (ROCHA, 2021).

Antes da pandemia, o trabalho de Home Office era rejeitado por muitas empresas, e a ideia foi evitada devido a preocupações com a produtividade. Porém, durante a pandemia, esse trabalho cresceu e rendeu bons resultados em muitas empresas (ROCHA, 2021).

Segundo Bridi et al (2020), o que dificulta o home office é a falta de conexão com os colegas, mais distrações e a dificuldade em separar a vida pessoal (doméstica) do trabalho. Portanto, em uma instalação, flexibilidade de horário, deslocamento e aparência são as menores preocupações.

As organizações devem mudar digitalmente a forma como vendem, atendem online, expandem sua estrutura de tecnologia e se conectam com os clientes, de acordo com suas próprias condições e cadência. Portanto, a liderança desempenha um papel importante nesses ajustes (ROCHA, 2021).

A liderança pode ser definida como a influência das relações interpessoais criadas em uma situação projetada para atingir um objetivo específico, por meio da interação humana subsequente. É um princípio organizador e uma visão geral relacionada a recursos e interatividade (MARQUES, 2013).

As bases da liderança permanecem, mas a tecnologia da informação terá um impacto, especialmente devido a mudanças na forma como a informação é obtida, interpretada e obtida largamente. A influência afeta diretamente como as pessoas são afetadas e como as decisões são tomadas. Apresenta novos desafios para o e-Líder: usar meios eletrônicos para se comunicar de forma eficaz e transmitir entusiasmo, construir confiança a distância, capacidade de estimular e promover a motivação a distância, gerenciar e direcionar equipes virtuais, construir conexões sociais, estar presente, dominar a técnica para não se tornar um obstáculo (BUCATER, 2016).

O e-líder assegura os objetivos tradicionais de liderança, continuando a se concentrar-se, se trata de visão, direção, motivação, inspiração, confiança, mas você deve implementá-los eletronicamente em um ambiente virtual. Para isso, a eletrônica líderes começam a carecer de sistemas capazes de suportar ambientes virtuais, além de aumentar e potencializar a sinergia da equipe, neste os e-líderes de estrutura precisam de habilidades específicas você tem que identificá-los para obtê-los através do treinamento (BUCATER, 2016).

PANDEMIA NO BRASIL

Em Dezembro de 2019, o governo chinês notificou a Organização Mundial de Saúde (OMS), sobre o surgimento de um novo vírus denominado Sars-Cov-2, mais conhecido como COVID-19. Em 30 de Janeiro de 2020, a Organização Mundial de Saúde (OMS) decretou a adoção medidas emergenciais, a fim de conter a disseminação do vírus. Mesmo com a implantação de protocolos sanitários, o aumento expressivo no número diário de casos, em todo o mundo, fez com que, em 11 de Março de 2020, a OMS definisse o surto da doença como pandemia (OLIVEIRA et al. 2020).

Dentre as medidas emergenciais de contenção mundial, foi estabelecido o isolamento social, mais conhecido como quarentena ou *lockdown*. Para que a economia do país continuasse ativa, foram implementadas recomendações ao mundo corporativo. O trabalho de forma remota passou a ser utilizado pelas organizações para darem continuidade às suas atividades; dessa forma, o *Home Office* tornou-se a modalidade escolhida por diversas organizações (ROCHA, 2021).

HOME OFFICE

O avanço tecnológico e as tendências globais provocam constante evolução na forma de viver, aprender e trabalhar na vida dos indivíduos. Os meio de comunicação vêm se tornando cada vez mais virtuais, e a internet vem sendo um meio extremamente essencial. **Muitas empresas começaram a enxergar como práticas mais estratégicas apresentadas no contexto atual, podem contribuir na produtividade e lucratividade da organização, pois através de novas formas de realizar tarefas, e a maneira como a empresa controla o seu colaborador, visando sempre o bem estar do mesmo, podem gerar inúmeros resultados positivos** (GATTI et al, 2018).

Dentre as estratégias presentes no mundo corporativo atual, destaca-se o Home Office como uma tendência que vem se tornando cada vez mais comum no Brasil e no mundo todo. O Home Office, ou teletrabalho, pode ser definido como uma forma de trabalho flexível nos aspectos, tempo, espaço e comunicação. O uso de tecnologias também é uma característica bastante presente, pois o profissional realiza suas tarefas em sua residência. com o auxílio de computadores, celulares, notebooks, tablets, redes sociais e internet (GATTI et al, 2018).

Mediante ao contexto pandêmico, a adaptabilidade foi algo importante para que os colaboradores pudessem se adequar ao novo modelo de trabalho. As organizações tiveram que estabelecer medidas internas para assegurar o teletrabalho, visando manter suas atividades ativas. Tendo em vista uma prática que foi imposta recentemente, os funcionários, principalmente os gestores, além de se adaptarem com as novas formas de gerir sua equipe de colaboradores, os mesmos tiveram ainda que conciliar sua vida pessoal e profissional (GATTI et al, 2018).

LIDERANÇA E HOME OFFICE

Liderança é o processo de trazer um grupo de pessoas para uma equipe que produz resultados. É a capacidade de motivar e influenciar os seguidores de forma ética e positiva para que eles sejam voluntários e contribuam com entusiasmo para o alcance dos objetivos da equipe e da organização. (MARQUES et al, 2013)

Suas funções são atividades que influenciam as pessoas, ou seja, geram o impulso necessário para colocar em prática os objetivos defendidos pela estratégia e os objetivos estruturados nas funções da organização.(MARQUES et al, 2013)

Não basta que os líderes atinjam os objetivos da organização, as ações decretadas pelos subordinados devem ser realizadas pos sua própria vontade. Em meio aos desafios

impostos pelo ambiente em mudança, as organizações valorizam cada vez mais os gestores com habilidades de liderança. Quem almeja ser um gestor eficaz também deve estar atento à prática e ao desenvolvimento de suas próprias habilidades de liderança e, para isso, os líderes precisam traçar estratégias de acordo com a situação e adotar estilos de liderança flexíveis e diversificados. (MARQUES et al, 2013).

Com o advento das novas tecnologias, um novo conceito está sendo incorporado às práticas cotidianas de trabalho de uma organização. As organizações são vistas como entidades geográficas e agora serão entendidas cada vez mais como ciberespaço (MACHADO et al, 2014).

Atualmente, muitas empresas estão adotando o teletrabalho/trabalho doméstico para economizar custos com infraestrutura e/ou melhoria da qualidade de vida de seus colaboradores. Uma mudança na postura de liderança é necessária em um ambiente de negócios (MACHADO et al, 2014).

Nesta nova situação, o papel do líder tornou-se cada vez mais importante, tornando-se uma vantagem competitiva no mercado. Os estilos de liderança definidos pelas características do líder interferem no desempenho dos funcionários e sucesso organizacional (MACHADO et al, 2014).

No quadro atual, no qual as organizações enfrentam uma sociedade global e são obrigadas a intervir num ambiente virtual com dimensões temporais e espaciais abrangentes e inevitáveis, a teoria da liderança tem sido objeto de uma série de questões. **Parte de um pesquisador relacionado a como abraçar o paradigma de e-liderança e equipes virtuais** (BUCATER, 2016).

A liderança virtual envolve líderes de diferentes departamentos, organizações, países e até organizações concorrentes, uma forma de liderança em que indivíduos e grupos estão dispersos geograficamente e as interações são mediadas pela tecnologia. E-liderança é definida como processo de influência social mediado pelo AIT (Advanced Information Technology) para produzir mudanças nas atitudes, sentimentos, pensamento, comportamento e/ou desempenho de indivíduos, grupos e/ou organizações (BUCATER, 2016).

Tem se mostrado novos desafios para os líderes **mostrado** usar meios eletrônicos para comunicar e transmitir entusiasmo de forma eficaz, construir confiança à distância, gerenciar e treinar equipes virtuais, construir conexões sociais, estar presente, para dominar a tecnologia que não é uma barreira (BUCATER, 2016).

Segundo Bucater (2016), os principais desafios que afetam o desempenho do e-líder são dominar todas as ferramentas técnicas disponíveis, aprender a lidar com variáveis tempo e espaço, capacidade de transmitir a cultura organizacional, superar dificuldades em lidar com dimensões do comportamento humano, como confiança, relacionamento e feedback, controlar o cumprimento de metas e avaliar o desempenho dos trabalhadores, manter a equipe motivada e alinhada aos valores da empresa, selecionar, integrar e desenvolver subordinados, inserir a gestão do conhecimento neste novo cenário e superar as barreiras e falta de contato face a face.

OBJETIVOS

Objetivo Geral

O presente trabalho visa compreender a atuação e os aspectos que permeiam as lideranças durante o trabalho remoto, ocasionado pela pandemia de COVID-19.

Objetivos Específicos

1. Evidenciar as mudanças nas atividades dos líderes durante o home office;
2. Compreender o impacto da pandemia diante do desenvolvimento das atividades;
3. Analisar as características de contexto no processo da liderança a distância.

METODOLOGIA

Este artigo tem como estratégia metodológica, uma pesquisa quantitativa de caráter exploratório, para Koche:

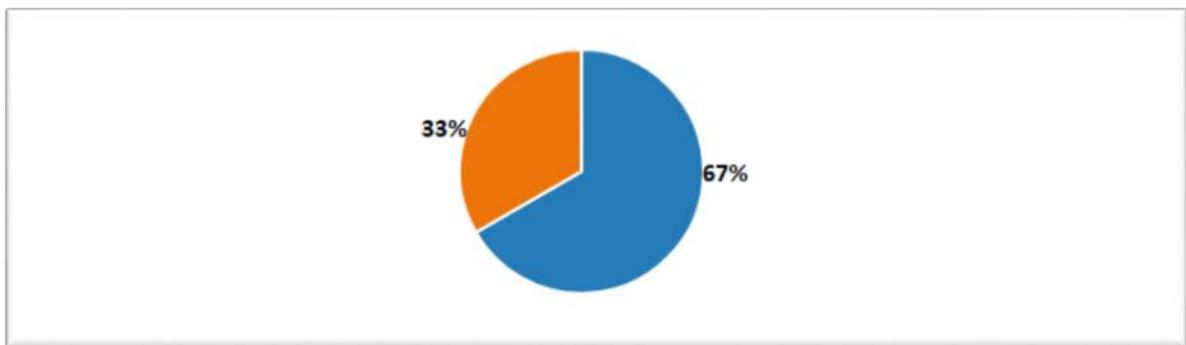
... a pesquisa experimental e a descritiva pressupõem que o investigador tenha um conhecimento aprofundado a respeito dos fenômenos e problemas que está estudando. Há casos, porém, que não apresentam ainda um sistema de teorias e conhecimentos desenvolvidos. Nesses casos é necessário desencadear um processo de investigação que identifique a natureza do fenômeno e aponte as características essenciais das variáveis que se quer estudar. Na pesquisa exploratória não se trabalha com a relação entre variáveis, mas com o levantamento da presença das variáveis e da sua caracterização quantitativa ou qualitativa (KOCHE, P. 126, 2011)

Como estratégia metodológica, além da pesquisa exploratória, foram realizadas pesquisas bibliográficas objetivando a melhor compreensão e análise dos resultados. Para a obtenção dos dados, foi utilizado um questionário adaptado da tese mestrado de GIRÃO, MORAES (2020), com 19 questões de múltipla escolha com um padrão de 5 alternativas. A aplicação do questionário foi realizada via Microsoft Forms. Foram convidados para participar da pesquisa 10 colaboradores da Etec Prof. Idio Zucchi, localizado no município de Bebedouro, que possuem atribuições relacionadas à liderança. No total, participaram 06 colaboradores, sendo 4 coordenadores de curso, 1 coordenador pedagógico e 1 diretor.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foi realizada uma pesquisa de campo voltada para o público de educação escolar que se encontra empregado no cenário atual, seja em Home Office, ou na estrutura normal de trabalho, sobre o tema Home Office na liderança. A faixa etária de idade que participa do estudo é de 20 a 45 anos, tendo um número maior entre 41 e 45 anos.

Gráfico 1- Sexos que participaram do estudo masculino e feminino.

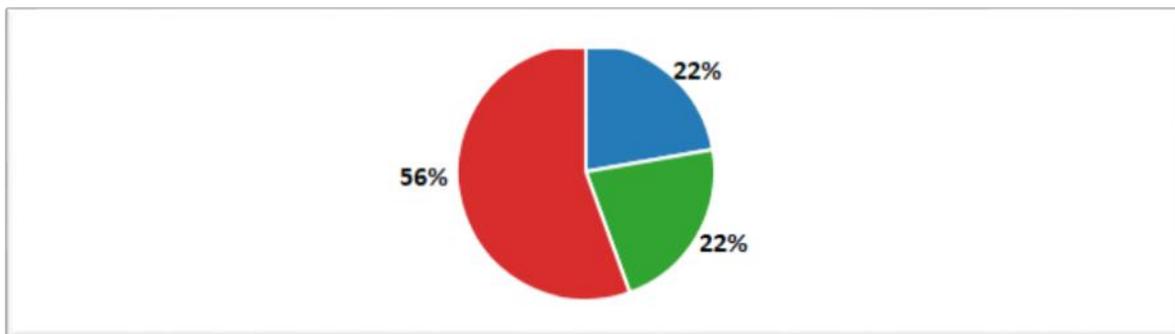


F

Fonte: Pesquisa elaborada pelos autores com base na tese de Girão e Moraes, 2020

O gráfico acima demonstra que, destes participantes, 67% são do sexo masculino e 33%, do sexo feminino.

Gráfico 2 – Quais foram as principais dificuldades vivenciadas para exercer as atividades durante a pandemia.

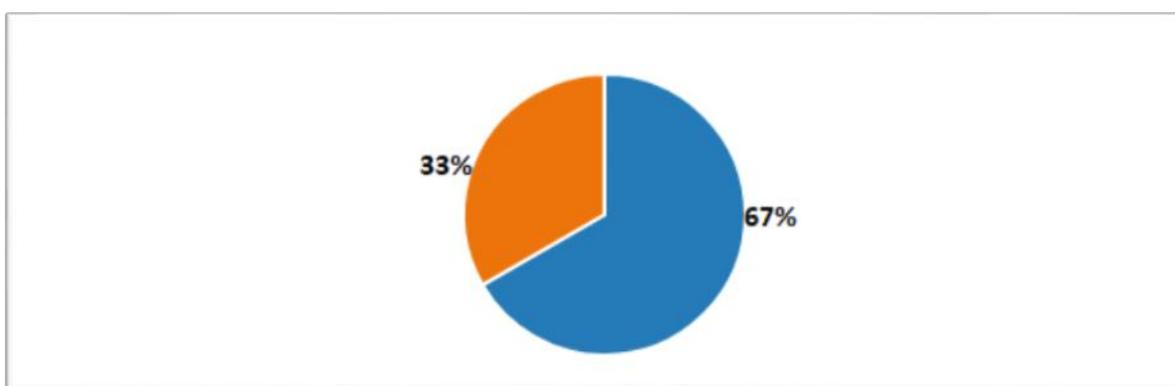


Fonte: Pesquisa elaborada pelos autores com base na tese de Girão e Moraes, 2020

De acordo com Bridi et al (2020), o que dificulta o home office é a falta de conexão com os colegas, mais distrações e dificuldade em separar a vida pessoal (doméstica) do trabalho. Observamos, de acordo com a pesquisa realizada, que 56% dos participantes apontaram como maior dificuldade o distanciamento entre os colegas de trabalho. Ademais, a quebra da rotina de trabalho presencial foi apontada por 22%, seguidos da migração para o meio digital e a ausência de capacitação na implementação de tecnologias digitais (22%).

Habilidades como comunicação e adaptação, são evidenciadas como ferramentas fundamentais para facilitação do trabalho em equipe, reuniões virtuais, feedback e disponibilidade por meios da comunicação.

Gráfico 3 – Na condução das equipes, você, como líder, consultou as equipes sobre a opinião deles?

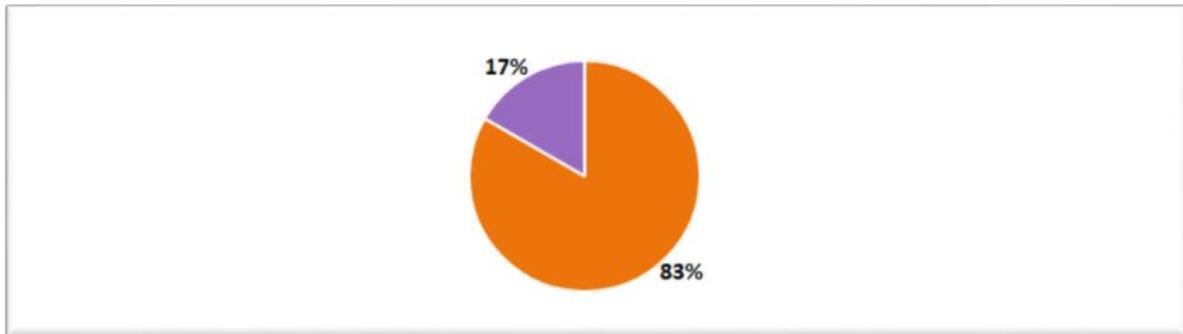


Fonte: Pesquisa elaborada pelos autores com base na tese de Girão e Moraes, 2020

Segundo gráfico acima, 67% das devolutivas apresenta que os líderes sempre estavam presentes com seus colaboradores quando se tratava da opinião destes quanto à posição dele como líder. E 33% provavelmente não tiveram uma boa experiência com o retorno do

feedback. Sendo assim, uma das principais ferramentas que as empresas tem se preocupado é o bom relacionamento interpessoal entre líder e liderado, a possibilidade de trabalhar como home office e a flexibilidade de horários, ajudando assim o líder a ter um bom posicionamento e tendo melhoras para a organização.

Grafico 4 – Sentiu-se preparado para atuar como líder durante o período de pandemia.



Fonte: Pesquisa elaborada pelos autores com base na tese de Girão e Moraes, 2020

O gráfico acima evidencia que 83% dos participantes não se sentiram suficientemente preparados para o trabalho de forma remota durante a pandemia. Resultado esse que corrobora os estudos de Bucater (2016), o sentimento de não se sentir preparado se depara com os novos desafios de usar meios eletrônicos para se comunicar e transmitir entusiasmo de forma eficaz, construir confiança a distância, gerenciar e treinar equipes virtuais, construir conexões sociais, e estar presente.

Conclusão

Fica evidente que gerir as equipes durante a pandemia foi um grande desafio para os líderes de forma geral. O impacto gerado pelo distanciamento social (representado como maior dificuldade enfrentada com 56%) a dificuldade de adaptação na migração para o digital, e a dificuldade em separar a vida pessoal do trabalho impactaram diretamente no trabalho do gestor.

A pesquisa apontou que os líderes entrevistados estão procurando se adaptar ao novo contexto que caracteriza a e-Liderança e buscando a melhor forma de cumprir seu papel. Rever o papel do líder tradicional se mostrou necessário para que houvesse melhor compreensão desse novo contexto de liderança virtual. Fatores como a tecnologia, infraestrutura e capacitações são apontados como fundamentais pelos participantes, uma vez

que possibilitam o sucesso de seu papel enquanto líder, ajudando superar as barreiras impostas pelo contexto pandêmico, dessa forma auxiliando no fortalecimento do relacionamento com a equipe e, conseqüentemente, criando um ambiente produtivo.

De forma geral, é importante ressaltar que manter a equipe motivada também foi uma das preocupação dos participantes, evidenciados por 67%, que sempre que necessário procuravam consultar suas equipes em processos de tomada de decisão. Por fim, ficou evidente o esforço dos líderes para adaptar-se ao novo modelo, enquanto aprendiam a liderar e lidar com a distância, tiveram um grande impacto não só na forma como trabalhavam, mas também gerando uma reflexão levando a um processo de ressignificação do que é ser um líder capaz de exercer seu papel, seja de forma presencial ou virtual.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRIDI, Maria Aparecida et al. O trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia Covid-19. Curitiba: UFPR, GETS, REMIR, 2020. 8 p. Disponível em: https://www.eco.unicamp.br/remir/images/Artigos_2020/ARTIGO_REMIR.pdf. Acesso em 23 de maio de 2022.

BUCATER, Aparecida Bucater. Liderança a distância: um estudo sobre os desafios de liderar equipes em um contexto de trabalho remoto. 2016. 101 p. Disponível em : [file:///C:/Users/apaep/Downloads/Aparecida%20Bucater%20\(1\)%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/apaep/Downloads/Aparecida%20Bucater%20(1)%20(1).pdf). Acesso em 16 de maio de 2022.

GATTI, Daniele Pala et al. Home Office: vantagens, desvantagens e desafios para empresas e funcionários. 2018 . 14 p. Disponível em file:///C:/Users/apaep/Downloads/Artigo_HomeOffice.pdf. Acesso em 16 de março de 2022.

GIRÃO, Bárbara Lorena Teixeira; MORAIS, Raquel Silva. A ATUAÇÃO DA LIDERANÇA NA CONDUÇÃO DAS EQUIPES DURANTE A PANDEMIA: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DE MANUTENÇÃO DE LINHA FÉRREA. 2020. 32 p. Disponível em : file:///C:/Users/apaep/Downloads/BÁRBARA%20LORENA%20TEIXEIRA%20GIRÃO%20e%20RAQUEL%20SILVA%20DE%20MORAIS_TCC. Acesso em 04 de abril de 2022.

MACHADO, Maria Fernanda; MENDES, Emanuelle Araújo. Liderança não Presencial. 2014. 20 p. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/percurso/article/view/910>. Acesso em: 28 de março de 2022.

MARQUES, Elaine Sereno et al. A importância do desenvolvimento da Liderança. Cidade: Simpósio de excelência em Gestão e Tecnologia. 2013. 8 p. Disponível em <file:///C:/Users/apaep/Downloads/651889.pdf>. Acesso em 14 de março de 2022.

OLIVEIRA, Wanderson Kleber et al. Como o Brasil pode deter a COVID-19. Epidemiologia e Serviços de Saúde, Brasília, DF, v.29, n.2, maio 2020. Disponível em cielo.iec.gov.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-49742020000200002#:~:text=O%20primeiro%20caso%20de%20Covid,transmissão%20comunitária%20em%20algumas%20cidades. Acesso em 04 abril de 2022.

ROCHA, Juliana Rissardi Santana. Impactos no comportamento do líder com a gestão a distância em empresas brasileiras durante a pandemia COVID-19. São Paulo: Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas. 2021. 96 p. Disponível em:



https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/30653/TA%20JULIANA%20RISSARDI%20V.%20FINAL%2018.05.21_Enviado.pdf?sequence=1 link Acesso em 21 de março de 2022.