

## **COMUNICAÇÃO ENTRE LÍDERES E LIDERADOS NO TRABALHO REMOTO**

### **COMMUNICATION BETWEEN LEADERS AND THOSE LED IN REMOTE WORK**

#### **Nome do autor**

PRISCILA FERREIRA DE MOURA

#### **Orientador**

EDUARDO BEZERRA DE SOUSA

#### **RESUMO**

O presente trabalho tem por objetivo analisar os desafios de líderes frente a um novo modelo de gestão remota, pontuamos que apesar deste novo modelo o papel dos líderes permanece inalterado, o suporte e atenção aos colaboradores deve ser até mesmo intensificado, visto que as equipes já não estão no mesmo ambiente físico e nesses casos identificar a real necessidade dos funcionários pode ser tornar mais difícil. Foram descritos os conceitos e teorias dos tipos de liderança que buscam compreender a relação entre líder e liderado. O estudo identificou novas metodologias de gestão a distância onde os líderes se concentraram em manter uma comunicação assertiva, clara e objetiva visto que se trata de um ponto essencial para garantir o bom desempenho e resultado das equipes. Analisamos o conceito da liderança virtual que apesar de estar em crescimento ainda passava por resistência de implementação, e acabou sendo acelerada após a crise ocasionada pela pandemia do coronavírus. Foi demonstrado os principais pontos positivos e negativos neste modelo, tanto para as organizações quanto para os colaboradores. Observamos que as organizações precisaram se reinventar e buscar a tecnologia como aliada para otimizar seus processos e gestão de pessoas, e para tal foi investido em ferramentas que possibilitaram, a comunicação ágil, a gestão de processos e produtividade. Por fim, identificamos que para obter êxito na gestão de uma equipe remota é fundamental aliar os desenvolvimentos das equipes e de

gestores, bem como utilizar de ferramentas que proporcionam o alinhamento entre todas as etapas do processo de gestão.

**Palavras-chave:** Trabalho remoto, liderança remota e equipe virtual.

The present work aims to analyze the challenges of leaders facing a new model of remote management, we point out that despite this new model the role of leaders remains unchanged, the support and attention to employees should even be intensified, since the teams are no longer in the same physical environment and in these cases identifying the real need of employees can be made more difficult. The concepts and theories of the types of leadership that seek to understand the relationship between leader and led were described. The study identified new methodologies of distance management where leaders focused on maintaining an assertive, clear and objective communication since it is an essential point to ensure the good performance and result of the teams. We looked at the concept of virtual leadership that despite being growing was still undergoing implementation resistance, and was eventually accelerated after the crisis caused by the coronavirus pandemic. The main positive and negative points in this model were demonstrated, both for organizations and for employees. We observed that organizations needed to reinvent themselves and seek technology as an ally to optimize their processes and people management, and for this we invested in tools that enabled agile communication, process management and productivity. Finally, we identified that to be successful in managing a remote team it is essential to combine the developments of teams and managers, as well as to use tools that provide alignment between all stages of the management process.

**Keywords:** Remote work, remote leadership and virtual team.

## **INTRODUÇÃO**

A liderança organizacional pode ser entendida como um conjunto de estratégias e ações que guiam uma equipe em direção aos objetivos e metas de uma empresa. Investir em liderança é de extrema importância no ambiente organizacional, pois influencia diretamente os resultados das equipes de trabalho.

Historicamente a forma de trabalho e liderança em sua maioria ainda remetia aos tempos da revolução industrial, onde nas empresas o modelo de gestão é mais engessado, com jornadas por turno, gestão centralizada, colaboradores exercendo suas atividades unicamente em ambiente físico de trabalho.

Porém recentemente nos deparamos com um cenário de pandemia: a Covid-19, que acabou fazendo com que as empresas que adotavam metodologias de trabalhos tradicionais se reinventassem e adotassem um novo modelo de gestão. Em decorrência da necessidade do isolamento social, as organizações precisaram de adaptar ao trabalho remoto, que foi a opção viável naquele momento de instabilidade. E, ao adaptar o local de trabalho tradicional ao ambiente de trabalho virtual, novas atribuições foram delegadas aos líderes, deste modo, possibilitando o desenvolvimento da liderança remota.

A liderança remota trouxe novos desafios aos líderes organizacionais, pois gerir equipes a distância requer uma estratégia bem definida juntamente com a equipe, a fim de garantir uma participação coletiva para que todos alcancem os objetivos.

Vale sinalizar que apesar das mudanças no novo modelo de trabalho, o papel do líder permanece o mesmo: Direcionar e dar suporte aos colaboradores da melhor forma possível, e assegurar que a equipe mantenha os resultados esperados. Apesar de algumas dificuldades em gerir pessoas a distância, bons líderes remotos conseguem desempenhar um trabalho eficiente, por meio de uma boa comunicação, responsabilidade e transparência.

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar os desafios de gestão e comunicação enfrentados pelos gestores de liderança, frente a um novo modelo de trabalho a distância, bem como identificar o processo de adaptação das organizações.

Para os objetivos específicos, este projeto de pesquisa irá tratar de:

- Descrever as principais teorias e conceitos de liderança, identificar comportamentos e tipos de liderança.

- Analisar como os líderes enfrentaram os desafios na transição para o trabalho remoto.
- Demonstrar pontos positivos e negativos no trabalho remoto.
- Identificar as metodologias aplicadas neste novo modelo de trabalho e as principais ferramentas e tecnologias utilizadas nos processos.

## **JUSTIFICATIVA**

Compreender que as gestões de liderança tem impacto direto nos resultados das organizações, nunca foi tão importante quanto agora neste cenário pós-pandemia, onde as empresas se viram em uma situação totalmente inesperada e foi preciso uma abordagem e tomada de decisão diferente por parte dos gestores. A estratégia de liderar remotamente foi de suma importância para lidar com as complexidades e incertezas que as organizações enfrentaram.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Segundo Robbins (2005), liderança pode ser definida como a capacidade de influenciar um grupo afim de alcançar metas.

Líder significa a pessoa que conduz um grupo ou uma organização. A pessoa ou grupo que desempenha o papel de líder, influência, guia ou conduz o comportamento de um ou mais liderados. (MAXIMINIANO, 2017).

Do ponto de vista da administração, liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada num conjunto coerente de ideias e princípios. (LACOMBE; GILBERTO, 2008).

Atualmente, o estudo da liderança é tratado como uma habilidade da função de direção, que os administradores devem exercer. (SILVA, 2008).

A liderança não deve ser confundida com direção nem gerência. Um bom administrador deve ser necessariamente um bom líder. Por outro lado, nem sempre um líder é um administrador. Na verdade, os líderes devem estar presentes, no nível institucional, intermediário e operacional das organizações. (CHIAVENATO, 1999).

## **TEORIAS DO ESTILO DE LIDERANÇA**

Atualmente existem diversas teorias sobre os estilos de liderança. Com o objetivo de compreender a relação do líder com seus liderados e analisar o modo de orientação de conduta e estilo de liderança de um líder. Também é possível expor características e personalidades do estilo de liderança.

Segundo Maximiano (2017), a forma de usar a autoridade é outro foco importante no estudo de liderança. Há diferentes teorias que focalizam a liderança sob essa perspectiva. É uma perspectiva antiga, que se origina na Grécia.

Para Maximiano (2017), os principais estilos de liderança são: Autocracia, Democracia, Situacional, Carismática/Transformacional, Transacional, Servidora.

### **Autocracia e Democracia**

Os termos autocracia e democracia são empregados para definir duas formas (ou estilos) de usar a autoridade - tanto a autoridade formal quanto a autoridade produzida pelo consentimento dos liderados. O estilo pode ser autocrático ou democrático, dependendo de o líder centralizar ou compartilhar a autoridade com

seus liderados. Esses estilos são reconhecidos desde a Antiguidade clássica, assim como suas disfunções: O excesso de democracia (a **demagogia**, que consistia em buscar a popularidade com os governados) e a **tiranía** (o abuso da autoridade). Ao longo dos séculos, o conceito não mudou.

**Autocracia** - Quanto mais concentrado o poder de decisão no líder, mais autocrático é seu comportamento ou estilo. Muitas formas do comportamento autocrático abrangem prerrogativas da gerência, como as decisões que independem de participação ou aceitação.

**Democracia** – Quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder. Os comportamentos democráticos envolvem espécie de influência ou participação dos liderados no processo de decisão ou de uso da autoridade por parte do dirigente.

**Situacional** – A eficácia do estilo depende da situação. As teorias da liderança situacional recebem críticas quando tentam estabelecer receitas, e são elogiadas quando propõem princípios, como o próprio princípio da liderança situacional, ou o princípio de que a liderança deve ser flexível, ajustada à situação.

**Transacional** – É definida como o estilo que tem por base uma relação de troca entre o líder e seus seguidores

**Carismática/ Transformacional** – É definida como o estilo que se baseia na identificação entre o líder e seus liderados – o líder “puxa”, não “empurra” os liderados. Ou seja, a base é moral, não calculista como no caso da liderança transacional.

**Servidora** – É próxima do modelo transformacional, porque enfatiza a mudança e a colaboração. No entanto, os líderes servidores se diferenciam dos transformacionais porque trabalham para os seguidores, enquanto os transformacionais buscam engajar os seguidores em uma causa.

## **LIDERANÇA VIRTUAL**

Recentemente as organizações passaram por uma significativa mudança em seus processos de gestão e liderança. Devido a pandemia de Covid-19, líderes precisaram de adaptar ao modelo de gestão à distância. Esse modelo já vinha se tornando mais usual, porém ainda enfrentava alguma resistência e não era totalmente aceito nas empresas. A crise causada pela pandemia fez com que essa forma de gestão fosse vista de modo mais otimista, pois a partir da implementação do trabalho remoto, diversas organizações perceberam que houve uma melhora na produtividade de suas equipes.

Para Salvador (2020), liderança virtual é um processo de influência social, mediada pelos recursos da tecnologia, o que conduz à necessidade premente do líder.

Segundo Piccoli et al (2004), equipes virtuais podem ser definidas como um grupo de trabalhadores geograficamente dispersos reunidos por tecnologia de informação para realizar uma ou mais tarefas organizacionais.

Os líderes no período de pandemia começaram a ter um olhar mais amplo para o negócio e em questões mais abrangentes como a realidade corporativa, puderam fortalecer uma das principais características para um bom desempenho de uma equipe: A comunicação.

A necessidade de uma comunicação clara e assertiva também desafia os gestores a serem mais precisos, de modo que a informação chegue a todos de maneira uniforme (CRA/SP, 2021)

Comunicação com a equipe deve ser estruturada, objetiva e o mais transparente possível (RUAS, 2020).

## **PONTOS POSITIVOS DO TRABALHO REMOTO**

Como visto anteriormente, a liderança remota se tornou uma realidade em muitas organizações, e com isso as empresas enfrentaram alguns desafios para elaborar uma gestão em um novo modelo de trabalho a distância.

Quando se fala em trabalho remoto, muitos profissionais logo pensam em liberdade e qualidade de vida como sendo os principais pontos positivos, porém vai muito além disso (PONTOTEL, 2023).

Entre os pontos positivos podemos indicar o aumento na produtividade, flexibilidade e comodidade (ZENDESK, 2023).

Os principais pontos positivos do trabalho remoto, tanto para as empresas quanto para os colaboradores podem ser resumidos em:

- 1- Flexibilidade: Dependendo da necessidade da empresa e mesmo com horário definido de trabalho, o colaborador tem a possibilidade de organizar melhor o seu dia para execução de suas tarefas.
- 2- Economia para colaborador e empresa: A redução de custos é um dos principais pontos positivos, pois muitas organizações deixaram de ter custos com estrutura física, aluguel e manutenção desses espaços. E para os colaboradores houve economia com deslocamento diário e alimentação.
- 3- Qualidade de vida: Com a implementação do trabalho remoto, as empresas buscaram proporcionar uma melhor qualidade de vida aos seus colaboradores, que tiveram a oportunidade de aproveitar melhor seu dia, sem se preocupar com o tempo gasto no trânsito e transporte. Além disso, houve uma melhora na alimentação, pois estando em casa é possível realizar refeições mais saudáveis, e a possibilidade de incluir na rotina outras atividades como por exemplo exercícios físicos.
- 4- Privacidade: Ponto muito positivo para colaboradores que preferem ambiente de trabalho mais calmo, pois auxilia na melhor concentração para execução de determinadas atividades que exigem mais foco e atenção, melhorando também a produtividade.



- 5- **Aprendizado e independência:** O trabalho remoto fez com que os colaboradores se tornassem mais proativos e pudessem desenvolver novas competências, pois por conta do distanciamento, nem sempre é possível contar com o suporte do gestor ou outro colaborador em determinadas situações ou em momento de dúvida.
- 6- **Otimização do trabalho e aumento da produtividade:** Com rotinas mais flexíveis, os colaboradores conseguem ter um equilíbrio entre vida profissional e pessoal, gerando assim um impacto muito positivo na entrega de resultados e consequentemente maior produtividade. Porém, é sempre importante que exista uma boa comunicação entre líder e liderado a fim de garantir êxito nos processos e evitar falhas e atrasos.

## **PONTOS NEGATIVOS DO TRABALHO REMOTO**

Uma gestão eficaz e monitoramento contínuo do trabalho remoto, são primordiais para manter os resultados de uma equipe, do contrário podem se tornar desvantagens por serem mal administradas (ZENDESK, 2023). Os principais pontos negativos são:

- 1- **Distrações:** Toda equipe envolvida no trabalho remoto, precisa conseguir administrar muito bem o seu tempo de produtividade, mantendo sempre o foco na execução de suas tarefas, é importante também buscar ter um ambiente que seja o mais ideal possível para realizar suas demandas evitando distrações do dia a dia que podem ocorrer por se tratar de ambiente familiar.
- 2- **Dificuldades de infraestrutura:** Alguns colaboradores indicam que esse é um dos principais pontos negativos, pois nem sempre é possível ter ferramentas adequadas no ambiente domiciliar. É importante que as empresas estejam atentas para essa necessidade dos colaboradores.
- 3- **Segurança da informação:** Uma das principais preocupações da organização está em manter a segurança dos seus dados, uma vez que essas informações são compartilhadas em redes distintas e, nem sempre seguras. As empresas precisam investir maiores recursos nesta área, além de promover capacitação constante de seus colaboradores.

- 4- Excesso de trabalho: Foi observado que na modalidade remota, alguns colaboradores tiveram um aumento no volume de horas trabalhadas, isso ocorre quando não há uma separação eficaz entre vida pessoal e profissional. Neste ponto é essencial que o gestor converse com seus colaboradores, orientando-os para que não ultrapassem o tempo de trabalho, evitando assim sobrecarga profissional que por consequência poderá levar a problemas de saúde, estresse e ansiedade.
- 5- Isolamento social: É importante levar em consideração que muitos colaboradores moram sozinhos, e para essas pessoas a sensação de isolamento social é maior. A ausência de contato físico com a equipe pode dificultar inclusive a comunicação e o andamento do trabalho. O gestor deve então promover dinâmicas que mantenham a interação das equipes.
- 6- Controle de desempenho: Com os colaboradores trabalhando de casa, controlar o desempenho pode ser mais desafiador. Portanto, é imprescindível que as organizações busquem por ferramentas que auxiliem na avaliação e monitoramento quanto ao andamento do trabalho.

## **METODOLOGIAS APLICADAS NESTE NOVO MODELO DE TRABALHO E AS PRINCIPAIS FERRAMENTAS E TECNOLOGIAS UTILIZADAS NOS PROCESSOS.**

Grande parte das organizações precisaram recorrer a tecnologia para encontrar soluções e manter os processos de trabalho na mobilidade remota.

A busca por técnicas, estratégias e ferramentas que possam atuar na melhoria desses processos, é fundamental para uma gestão de equipe eficaz. Pois além de organizar fluxos de trabalho é preciso manter a comunicação entre colaboradores, fornecedores e clientes (LEUCOTRON, 2022).

O gestor deve ter todos os processos sob controle, e conseguir visualizar todas as tarefas em andamento e o processo interno como um todo. Nesse contexto,

a tecnologia surge como uma aliada, e algumas ferramentas podem apoiar o desenvolvimento dessa nova realidade dos trabalhos em equipe.

Ter meios de comunicação digital confiáveis, adaptáveis e úteis é indispensável. As empresas podem contar com diversos softwares que auxiliam nos planejamentos de tarefas e gerenciamento de processos.

Atualmente no mercado existem diversas ferramentas que podem ser utilizadas pelas organizações. As principais comentadas por Zendesk (2023) e Sebrae (2023), podem resumidas em:

## FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO

- 1- Microsoft Teams: É um recurso disponibilizado pela Microsoft, que funciona para interação entre os colaboradores, bem como para realização de videoconferências, armazenamento de arquivos e é muito utilizado pelos gestores para realização de treinamentos com a equipe.
- 2- Zoom: É uma ferramenta de videoconferência que suporta até 100 usuários em uma chamada de até 40 minutos de forma totalmente gratuita. A facilidade de uso é um dos principais destaques do Zoom, o que o torna uma das melhores opções de aplicativos de videoconferência no mercado.
- 3- Slack: É um programa de comunicação que fornece suporte para equipes de trabalho em diversos canais. Se integra a outros serviços, que podem ser externos ou internos, como por exemplo ao Trello, por meio dele é possível receber notificações dos cartões no qual foi marcado ou da atividade que tem prazo curto de execução. Resultando em uma comunicação mais ágil e eficiente.

## FERRAMENTAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O gerenciamento corresponde ao acompanhamento das atividades de um projeto. A organização dos processos e das entregas são os principais pilares.

- 1- Trello: Ferramenta que permite tanto a distribuição de tarefas quanto o acompanhamento de sua execução. Ele é organizado em quadros (boards), onde são inseridas tarefas a serem realizadas. Cada lista recebe cartões (cards), que contêm as descrições do que deve ser feito, prazos, responsáveis e objetivos. Os cards podem ser compartilhados com todos os usuários cadastrados no Trello e cada membro pode incluir ou atualizar tarefas, também é possível marcar o responsável por uma tarefa específica diretamente dentro da plataforma, e ele receberá uma notificação. O gestor consegue ter mais controle sobre quem é o responsável por cada atividade individual, bem como sobre suas prioridades e prazos.
- 2- Artia: É um software de gerenciamento de projetos, tarefas e equipes. Reúne diversos recursos internos como cronogramas de projetos, registros de horas trabalhadas e muito mais. Existem várias métricas para otimizar o monitoramento do projeto, esta ferramenta utiliza o método Kanban que é um sistema visual para organizar a gestão do trabalho a partir de um fluxo de atividade. O Artia fornece organização de tarefas, relatórios de desempenho e controle financeiro.

## FERRAMENTAS PARA ARMAZENAMENTO E COMPARTILHAMENTO DE ARQUIVOS

- 1- Dropbox: É um serviço de armazenamento em nuvem, onde é possível salvar arquivos em uma unidade na nuvem, o que fará com que o usuário consiga acessá-lo de qualquer lugar. Colaboradores também conseguem sincronizar e compartilhar documentos.
- 2- One drive: Plataforma de armazenamento em nuvem, que permite manter arquivos em local seguro e centralizado. Possui versões conhecidas dos aplicativos online do Microsoft 365, especialmente os programas que compõem o pacote do Microsoft Office. Por exemplo, word, excel, powerpoint. As equipes podem compartilhar documentos, planilhas e apresentações em slides.

## FERRAMENTA DE CONTROLE DE HORAS

O Trabalho remoto pode gerar desafios para o gestor quanto ao controle da jornada de trabalho dos colaboradores. Neste caso, é preciso contar com ferramentas que auxiliem no controle das horas trabalhadas.

- 1- Pontotel: É uma ferramenta para gerenciar os registros de ponto dos funcionários. O sistema fornece acesso em tempo real a informações como faltas e atrasos, garantindo agilidade e organização dos departamentos responsáveis. Cada gestor de equipe também consegue ter acesso ao controle de seus colaboradores.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esse estudo e escolha do tema se deu em razão as mudanças atuais relacionadas a gestão de equipes. E mais que uma realidade, o trabalho remoto se tornou uma necessidade de pessoas por todo o mundo após o surgimento da pandemia de covid-19. Naquele momento de crise mundial, migrar equipes para o home office era a alternativa mais viável para que as empresas pudessem se manter operando, foi preciso que as organizações viabilizassem de forma mais acelerada seus processos integralmente digitais, com uso de ferramentas que incluíssem, comunicação, armazenamento, segurança cibernética, gestão de pessoas, entre outros.

Foi possível observar a importância de desenvolver - processos, gestores e equipes a este novo modelo de trabalho. Novas atribuições foram impostas ao líder, estimulando o desenvolvimento da liderança remota.

Pode-se concluir que a boa comunicação entre líderes e liderados e o desenvolvimento de equipes, aliados a ferramentas de trabalho que permitam, interação, monitoramento e gerenciamento de projetos são essenciais quando tratamos de equipes remotas.

## **REFERÊNCIAS**

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**.7ª ed. Rio de Janeiro: Campus,1999.

CRA/SP. **Os desafios de liderar a distância**.2021. Disponível em: < <https://www.crasp.gov.br/admpro//site/materias-em-destaque/os-desafios-de-liderar-a-distancia> > Acesso em 10 jun.2023

LACOMBE, Francisco José Masset; GILBERTO, Luiz José Heilborn. **Administração: princípios e tendências**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LEUCOTRON. **15 ferramentas essenciais para realizar o trabalho home office**.2022. Disponível em < <https://blog.leucotron.com.br/ferramentas-essenciais-para-realizar-o-trabalho-home-office/>> Acesso em:13 jun. 2023

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**.8ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

PICOLLI, Gabrielle et al. **Virtual teams: a review of current literature and directions for future research**.2004. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/220627357\\_Virtual\\_Teams\\_A\\_Review\\_of\\_Current\\_Literature\\_and\\_Directions\\_for\\_Future\\_Research](https://www.researchgate.net/publication/220627357_Virtual_Teams_A_Review_of_Current_Literature_and_Directions_for_Future_Research) > Acesso em: 13 maio.2023

PONTOTEL. **Conheça os principais benefícios do home office e tendências para esse modelo**. 2023. Disponível em: < <https://www.pontotel.com.br/beneficios-home-office/#2> > Acesso em 13 jun. 2023

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**.11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RUAS, D. **Desafios da liderança em tempos de home office**. Canal Saber Play. Maio 2020. Disponível em:<

<https://www.deducao.com.br/index.php/desafios-da-lideranca-em-tempos-de-home-office/> > Acesso em 13 maio.2023

SALVADOR, Denise. **Liderança Remota: um guia prático para superar desafios na gestão de equipe a distância**. 1ª ed. Rio de Janeiro: ComSchool, 2020.

SEBRAE. **Trabalho remoto nas empresas é uma conquista da transformação digital**. 2023. Disponível em: < <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/trabalho-remoto-nas-empresas-e-uma-conquista-da-transformacao-digital,e010ac941b896810VgnVCM1000001b00320aRCRD#:~:text=Ferramentas%20de%20colabora%C3%A7%C3%A3o%20em%20tempo%20real%3A%20ferramentas%20como,monitorar%20e%20medir%20a%20produtividade%20dos%20funcion%C3%A1rios%20remotos.> > Acesso em: 10 jun.2023

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

ZENDESK. **As 9 melhores ferramentas para gerenciamento de projetos**. 2022. Disponível em: < <https://www.zendesk.com.br/blog/melhores-ferramentas-gerenciamento-projetos/> > Acesso em 10 jun.2023

