

O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA NO TELETRABALHO RESULTANTE DA PANDEMIA COVID-19

Jennifer Cristine Monteiro Anacleto¹
Shirley Jorge da Silva²

Resumo: A pandemia Covid-19, vivenciada nos últimos anos, impôs aos líderes corporativos diversos desafios na gestão da liderança. Uma crise como a da pandemia, não poderia ser considerada simplesmente do ponto de vista financeiro, pois trouxe realidades ao nível da gestão da liderança. Dessa forma, o objetivo deste estudo será conhecer algumas realidades gestoras no exercício das lideranças pelo teletrabalho. Sendo assim, a partir de uma pesquisa bibliográfica de caráter exploratório e descritivo será realizada uma pesquisa qualitativa para conhecer algumas das realidades gestoras relativas ao período em questão.

Palavra-chave: Teletrabalho, Gestão da Liderança.

Abstract: The Covid-19 pandemic, experienced in recent years, has imposed on corporate leaders several challenges in leadership management. A crisis like the pandemic could not be considered simply from a financial point of view, as it brought realities at the level of leadership management. Thus, the objective of this study will be to know some managerial realities in the exercise of leadership through telework, therefore, from an exploratory and descriptive bibliographical research, a qualitative research will be carried out to know some of the managerial realities related to the period in question.

Keyword: Hybrid work; Home Office; People management; Pandemic.

Data de submissão: 00/00/0000 – **Data de aprovação:** 00/00/0000 – **Data de publicação:** 00/00/0000

1. INTRODUÇÃO

As mudanças radicais vividas por indivíduos, comunidades e organizações por ocasião do surto de pandemia COVID-19, redesenhou completamente o mundo como o conhecíamos. O ano de 2020 ficou marcado por incertezas. Foram relatados aproximadamente 170.000 casos confirmados de doença, causada pelo novo corona vírus (SARS-CoV-2) e, em 11 de março de 2020, a Organização Mundial da Saúde declarou o surto de COVID-19 uma pandemia (RAZZAGHI *et al.*, 2020). Para conter a propagação do vírus, o isolamento social foi decretado pelos principais países do mundo. Tal ação chegou ao Brasil, que logo adotou medidas de isolamento, suspendendo as atividades em alguns setores de serviço público e diminuindo drasticamente as atividades e serviços não essenciais (SCHUCHMANN *et al.*, 2020).

Para alguns setores, o teletrabalho foi a solução para continuar com as atividades das empresas. Colaboradores do mundo inteiro encaixotaram seus pertences de escritório e

¹ Jennifer Cristine Monteiro Anacleto graduanda no Curso de Administração da Faculdade de Administração Milton Campos.

² Shirley Jorge da Silva, Doutora em Ciências da Religião pela Universidade Metodista de São Paulo; Mestre em Ciências da Religião pela Universidade Metodista de São Paulo e Mestre em Educação pelo Centro Universitário Salesiano/UNICAMP, graduada em Administração, Ciências Contábeis e Ciências econômicas pela PUC- MG.

passaram a trabalhar de suas casas. Conforme afirma Neeley (2021), apesar de mais econômico e mais seguro para os colaboradores e empresas, o teletrabalho tem seus próprios riscos à saúde, incluindo impactos na ergonomia física e na saúde mental (WHO, 2021).

Nesta perspectiva, a pandemia de COVID-19 pode ser entendida como uma situação de crise para muitas organizações que, conseqüentemente, se viram obrigadas a tomar decisões rápidas e a adotar comportamentos adequados para gerir acontecimentos catastróficos, em termos de implicações sociais e financeiras, tranquilizando colaboradores e clientes sobre o estilo seguro e eficaz adotado para garantir vantagem competitiva sustentável (AZIZI *et al.*, 2021).

Entretanto, olhando para a realidade da pandemia, os resultados e metas não poderiam ser negligenciados. Porém, buscavam-se os mesmos resultados do período pré-pandemia, e o cenário para a execução das funções não era o mesmo. O maior desafio dos gestores acabou sendo manter os objetivos organizacionais enxergando os contextos individuais dos colaboradores (COLLINGS *et al.*, 2021).

Assim, uma crise, como a da pandemia, não poderia ser considerada simplesmente do ponto de vista meramente financeiro (AZIZI *et al.*, 2021). Tem implicações muito importantes ao nível da gestão de recursos humanos, sendo as pessoas o primeiro e mais importante capital da organização, sobretudo nestes momentos tão desafiantes.

Nessa perspectiva, uma crise se apresenta como um evento disruptivo que pode influenciar negativamente as percepções e atitudes dos colaboradores em relação à organização, arruinando sua reputação tanto para os stakeholders internos, quanto para os externos (COLLINGS *et al.*, 2021). No entanto, os gerentes de recursos humanos têm um papel estratégico, quando ocorre uma crise. Eles representam a ponte entre empregador e empregados, servem a objetivos e interesses, que não são nem organizacionais nem pessoais, mas algo entre a direção da organização e os empregados (AZIZI *et al.*, 2021).

Por isso, por meio de práticas e políticas dedicadas, os gestores são chamados a transmitir mensagens aos colaboradores que possam reforçar a relação pessoa/organização, engajar e motivar a força de trabalho para um desempenho bem-sucedido e um comportamento positivo. Nesse contexto, o desafio de gestão de pessoas é significativamente ampliado.

No cenário exposto e, a partir das mudanças em decorrência da pandemia de COVID-19, esta pesquisa busca responder as seguintes perguntas: **Como se deu o exercício da liderança nas equipes de tele trabalho que teve início na pandemia COVID-19? Quais as maiores dificuldades enfrentadas? Como fez para lidar com essas dificuldades?**

Dessa forma, o objetivo deste estudo é conhecer modalidades de gestão de liderança

via teletrabalho. Para atingir o objetivo geral deste trabalho, os seguintes objetivos específicos foram definidos: a) identificar as principais características presentes na literatura sobre o teletrabalho; b) identificar realidades vividas pelos gestores no gerenciamento de suas equipes durante a pandemia COVID-19; e, c) analisar as práticas de liderança e ações adotadas pelos gestores no que se refere a gestão de equipes de teletrabalho.

Por fim, a execução deste trabalho se justifica uma vez que, entender as realidades enfrentadas pelos gestores, pode contribuir para formulações de novas equipes no teletrabalho. As mudanças radicais vividas por indivíduos, comunidades e organizações por ocasião da pandemia COVID-19, redesenhou completamente o mundo como o conhecíamos e, em especial, as relações entre líderes e sua equipe, no contexto organizacional, foco de estudo deste trabalho. Dessa forma, é a partir desses desafios que uma liderança estratégica é um ponto-chave para as organizações, que pode prever as mudanças e criar o compromisso certo e uma atmosfera adequada para mudanças construtivas ou adaptativas, por meio de processos (como definir direção por meio de visão, alinhamento, motivação e inspiração) para que o trabalhador e as equipes entendam e adotem as mudanças com sucesso.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Trabalho remoto e híbrido

O trabalho remoto pode ser caracterizado por trabalhar em um ambiente altamente flexível, em que o teletrabalho, o trabalho virtual, o trabalho distribuído ou o trabalho à distância é a norma. O trabalho remoto envolve acordos de trabalho flexíveis que permitem que os funcionários trabalhem em casa ou em qualquer outra localidade, mas não no escritório central. Com esse arranjo, os funcionários não têm contato físico com seus colegas, exceto por uma conexão online. O trabalho híbrido é quando os empregadores esperam que os trabalhadores se desloquem para o local de trabalho durante horários específicos, incorporando assim, o trabalho remoto e, às vezes, no escritório (RAFALSKI; ANDRADE, 2015).

Os trabalhos remoto e híbrido podem ser uma perspectiva empolgante para funcionários que buscam flexibilidade, mas também podem resultar em desafios de bem-estar psicológico para outras pessoas. O trabalho remoto tem o potencial de resultar em 'sem limites de trabalho' que pode levar ao aumento do estresse no trabalho, depressão, ansiedade, solidão e isolamento causados, principalmente, pela privação de contato social.

O trabalho remoto pode, no entanto, beneficiar os empregadores, pois os melhores

talentos podem ser obtidos em uma esfera internacional. Os horários de trabalho são flexíveis e os funcionários têm maior autonomia e menos interrupções no escritório. Os desafios pertinentes relacionados ao trabalho remoto envolvem a probabilidade de custos mais altos devido ao home office, os funcionários que não possuem habilidades digitais podem achar o trabalho desafiador e o espírito de equipe pode ser prejudicado, pois há oportunidades de rede limitadas que podem prejudicar a saúde psicológica (RAFALSKI; ANDRADE, 2015).

Em comparação com o emprego tradicional, espera-se que os funcionários modernos trabalhem em ambientes tecnologicamente avançados. Isso significa que a natureza dos trabalhos mudou de abordagens predominantemente manuais para a execução de trabalhos que são mais exigentes mental e emocionalmente. Essas realidades, provavelmente, terão implicações significativas para as organizações (RAFALSKI; ANDRADE, 2015). É provável que o mundo pós-COVID-19 gere mais trabalho temporário, bem como mais funcionários trabalhando em casa. O trabalho temporário é baseado em habilidades e os indivíduos que trabalham em casa precisam ter os sistemas adequados para realizar seus trabalhos, principalmente conectividade com a Internet, laptops etc.

Outros desafios incluem administrar o próprio horário e tempo, linhas tênues entre vida pessoal e profissional, distrações, supervisão e direção reduzidas, isolamento social, trabalhar de pijama e falta de motivação e visão de longo prazo.

Para gerenciar a própria agenda e tempo é um dos muitos desafios enfrentados pelos funcionários que trabalham em casa. Os trabalhadores remotos têm a liberdade de gerenciar seu próprio tempo, o que significa que precisam assumir a responsabilidade pela execução de seus trabalhos. O conceito de 'horário comercial normal' continua sendo uma prática comercial global para a maioria das organizações no que se refere ao gerenciamento eficiente do tempo (RAFALSKI; ANDRADE, 2015).

Horários de trabalho específicos criam limites pessoais e de trabalho para os funcionários, o que separa o trabalho dos interesses pessoais. Além disso, sem gerenciamento de tempo e agendamento adequados, muitos funcionários tendem a relaxar mais e trabalhar menos horas, conforme esperado pelo empregador (MESSENGER; GSCHWIND, 2016). Os funcionários podem procrastinar e adiar o trabalho para 'mais tarde'. Isso pode criar trabalho e conflito pessoal. Portanto, os funcionários devem tentar ter estruturas de tempo para cada dia da semana, trabalhando em casa.

Barros e Silva (2010) observam que existe uma linha tênue entre vida pessoal e profissional e este é um desafio aos trabalhadores uma vez que não há divisão geográfica entre trabalho e espaço pessoal. Idealmente, a casa é um lugar onde os funcionários relaxam e, se

sentem seguros.

No que diz respeito ao trabalho remoto, os funcionários podem facilmente esquecer o trabalho e não cumprir os prazos estipulados. Além disso, Robelski (2019) menciona que alguns trabalhadores remotos indicaram que nunca estão 'fora do trabalho'. Isso significa que eles sentem uma compulsão de sempre verificar e-mails ou fazer 'apenas uma última coisa'. Em outras palavras, alguns trabalhadores remotos podem não achar fácil parar e relaxar, enquanto outros podem continuar trabalhando.

Outro desafio identificado por Messenger e Gschwind (2016) são as distrações. Os funcionários podem ter um horário ou espaço de trabalho, mas ser produtivo durante o horário de trabalho pode ser um desafio devido a distrações não planejadas ou indesejadas. Os ambientes domésticos, como televisão, livros favoritos, lavanderia, pratos, responsabilidades infantis e muito mais, podem facilmente se tornar distrações (MESSENGER; GSCHWIND, 2016).

Neste sentido, fones de ouvido com cancelamento de ruído podem ajudar a evitar distrações auditivas e, portanto, devem ser considerados. É importante que os funcionários criem e mantenham uma barreira firme entre o trabalho e a vida doméstica. Os membros da família devem respeitar o horário de trabalho em casa, assim como respeitariam o horário de trabalho no escritório (HAUBRICH; FROEHLICH, 2020).

A Supervisão e direção reduzidas também são um desafio para alguns funcionários remotos identificados por Robelski (2019). Muitos funcionários no escritório reclamam da supervisão e orientação de seus gerentes, mas os gerentes desempenham um papel crucial ao orientar os funcionários sobre o que deve ser feito, incluindo prazos, tarefas de supervisão e responsabilidades diárias do trabalho. A direção e a supervisão são importantes para que os gerentes possam fornecer feedback eficaz aos funcionários sobre seu progresso e execução do trabalho. Os funcionários que trabalham em casa recebem menos supervisão e direção, o que pode influenciar o desempenho.

Por fim, Barros e Silva (2010) afirmam, ainda, que o isolamento social é um desafio que não pode ser ignorado. Os seres humanos são seres sociais que precisam se interagir. Trabalhar em casa tira o aspecto social da jornada de trabalho e isso pode resultar em solidão e/ou frustrações psicológicas. A tecnologia, como o Zoom, pode tornar o trabalho remoto mais interativo, mas não pode substituir as interações face a face.

2.2. Estratégias de suporte para trabalhadores remotos e híbridos

É importante que os empregadores ofereçam suporte aos seus funcionários, especialmente quando estão trabalhando em casa. O impacto do trabalho remoto varia de pessoa para pessoa devido a diferentes necessidades (HAUBRICH; FROEHLICH, 2020).

Geralmente, os funcionários exigem segurança, proteção, estabilidade, relações de confiança e coesão social, bem como a necessidade de experimentar propósito e significado em seus empregos. A administração deve apoiar os funcionários com políticas e procedimentos flexíveis, bem como fornecer suporte pessoal e relacionado ao trabalho. Uma parte integrante disso é enfatizar o bem-estar psicológico para funcionários e gerentes.

Robelski (2019) em seu estudo revela que o baixo suporte percebido de um supervisor prevê uma série de consequências psicológicas negativas, incluindo ansiedade e depressão. Portanto, os empregadores podem desenvolver as habilidades dos gerentes, oferecer progressão, definir expectativas claras e oferecer opções aos funcionários.

O bem-estar dos funcionários deve ser uma prioridade e promovido dentro da organização, pois não é benéfico apenas para os funcionários, mas também para a própria organização. O bem-estar do funcionário incorpora aspectos do bem-estar; trata-se de otimizar a saúde física e psicológica.

Neste sentido, Robelski (2019) reconhece que uma força de trabalho saudável e feliz é mais produtiva e engajada e que a vida profissional tem um grande impacto na felicidade geral dos funcionários. Sentir emoções dolorosas, desapontamento ou fracasso é uma parte normal da vida e ser capaz de administrar essas emoções é essencial para o bem-estar a longo prazo.

O bem-estar psicológico é, no entanto, comprometido quando as emoções negativas são extremas e interferem na capacidade de uma pessoa funcionar em sua vida diária. O funcionamento psicológico eficaz envolve o desenvolvimento do próprio potencial, tendo algum controle sobre a própria vida, tendo um senso de propósito e experimentando relacionamentos positivos (MESSENGER; GSCHWIND, 2016).

Messenger e Gschwind (2016) sugerem que o bem-estar psicológico pode ser promovido por meio de experiências positivas. O bem-estar dos funcionários pode ser promovido concentrando-se nas seguintes questões: participação dos líderes seniores, conscientização sobre o bem-estar psicológico, promoção do diálogo e tomada de decisões dos funcionários, desenvolvimento de uma cultura de abertura, incentivo ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, aprendizado e desenvolvimento, relações de trabalho positivas e atividades sociais e sistemas de apoio e camaradagem. Essas medidas são:

-Participação de líderes seniores: Os empregadores devem enviar uma mensagem clara de que

o bem-estar dos funcionários é importante e uma prioridade para a administração. Isso também inclui uma ênfase no bem-estar psicológico (HAUBRICH; FROEHLICH, 2020). Por exemplo, quando o CEO aborda a importância do bem-estar psicológico, é provável que cause um grande impacto.

-Aumentar a consciência sobre o bem-estar psicológico: Muitas, senão a maioria das organizações, tratam o bem-estar psicológico como um estigma e, muitas vezes, os funcionários não se sentem à vontade para falar sobre seus desafios de bem-estar. Isso significa que tais problemas podem rapidamente sair do controle. Os empregadores precisam aumentar a conscientização, realizar discussões sobre bem-estar psicológico e desafiar proativamente qualquer possível impacto na cultura da organização e nas relações relacionadas ao trabalho (MESSENGER; GSCHWIND, 2016).

-Promover o diálogo com os funcionários e a tomada de decisões: O diálogo e o envolvimento dos funcionários na tomada de decisões são altamente incentivados. Quando os funcionários se sentem envolvidos e bem informados sobre os novos desenvolvimentos dentro da organização, é provável que sintam maior motivação. Além disso, os líderes devem incluir os funcionários nos processos de tomada de decisão, não apenas em relação às suas funções, mas também na visão e na direção da organização (MESSENGER; GSCHWIND, 2016). Além disso, a administração deve gerenciar as mudanças organizacionais, como a implementação de novos sistemas de forma colaborativa e inclusiva.

-Desenvolver uma cultura de abertura: É importante que os gerentes se comuniquem regularmente com seus funcionários sobre a maneira como estão lidando com isso, especialmente quando o trabalho remoto e híbrido se aplica. Isso ajudará a identificar alguns problemas que podem estar contribuindo para seus níveis de estresse, se houver (RAFALSKI; ANDRADE, 2015). Se os funcionários estiverem confortáveis, isso pode ser realizado em grupo e permitir que cada funcionário fale sobre seu bem-estar. É provável que isso promova atitudes e comportamentos positivos, ajude a normalizar conversas sobre desafios de saúde e incentive os funcionários a pensar mais sobre seu próprio bem-estar.

-Inspirar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional: longas horas de trabalho podem parecer administráveis para a maioria dos funcionários, mas a pressão contínua e um equilíbrio ruim entre vida pessoal e profissional podem facilmente levar ao aumento do estresse e esgotamento,

níveis reduzidos de produtividade e desempenho e falta de criatividade e pensamento crítico. Portanto, os empregadores devem incentivar os funcionários a trabalharem horas sensatas, descansar, se recuperar e encontrar um equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal (HAUBRICH; FROEHLICH, 2020).

-Aprender e desenvolver: A pesquisa de Messenger e Gschwind (2016) sobre o envolvimento dos funcionários revelou que eles precisam e querem se sentir valorizados, apoiados e realizar um trabalho significativo. Uma cultura organizacional que valoriza seus funcionários e apoia seu crescimento e desenvolvimento deve, portanto, ser evidente. Oportunidades de desenvolvimento devem ser disponibilizadas aos funcionários sempre que possível. Isso pode ser feito de maneira econômica por meio de habilidades e conhecimentos existentes dentro da organização para desenvolver oportunidades de coaching, mentoring ou treinamento. Além disso, os gerentes devem aproveitar as interações regulares relacionadas ao trabalho com os funcionários.

-Relações de trabalho positivas e atividades sociais: relacionamentos de trabalho positivos são parcialmente encorajados por um ambiente de apoio mútuo criado por empregados e empregadores. Para relações de trabalho saudáveis, os empregadores devem incentivar e apoiar o trabalho em equipe, a colaboração e o compartilhamento de informações. É igualmente importante que os empregadores incentivem eventos sociais regulares entre os funcionários para melhorar sua saúde, trabalho em equipe e bem-estar psicológico (HAUBRICH; FROEHLICH, 2020).

Apoio de pares e 'sistemas de amigos': os funcionários podem frequentemente sentir a necessidade de falar com colegas. O suporte entre pares permite que os funcionários apoiem uns aos outros fora da estrutura de gerenciamento de linha. Ele também oferece uma ótima maneira de maximizar o trabalho em equipe, a interação dos funcionários e promover a unidade (MESSENGER; GSCHWIND, 2016). Os esquemas de amigos são usados por muitas organizações e são benéficos principalmente para novos funcionários. Por meio desse sistema, os novos funcionários entendem e se relacionam melhor e mais rapidamente com a organização e tendem a se sentir apoiados e incentivados pela organização.

3. METODOLOGIA

A definição do método é parte fundamental de pesquisa. Dessa forma, o estabelecimento do método científico, empregando na pesquisa é essencial, e necessário, para se chegar à resolução de um problema (GIL, 2002).

Após a construção do pilar teórico da pesquisa, para obter resultados esperados, foi realizada uma pesquisa com abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa é apropriada com o nível de realidade que não pode ser quantificado, aplica-se ao universo dos significados, motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes (MINAYO, 2014).

Por seu aspecto prático, esta pesquisa tem por natureza uma característica aplicada. De acordo com Marconi e Lakatos, (2012, p. 6) “pesquisa aplicada como o próprio nome indica, caracteriza-se por seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados, imediatamente, na solução de problemas que ocorrem na realidade”.

No que se refere ao seu objetivo, esta pesquisa é do tipo descritiva: um estudo, análise, e interpretação dos fatos sem a interferência do pesquisador e enfatiza a exploração do assunto a ser estudado num universo de verificação e análise do fenômeno, possibilitando maior conhecimento sobre o tema, mais aprofundado da realidade, a fim de formar uma proposição teórica. Segundo Vergara (2003), a pesquisa descritiva apresenta características de uma determinada população ou fenômeno, podendo estabelecer correlações entre as variáveis. Não tem o compromisso de explicar os fenômenos, mas sim de descrevê-los.

O primeiro procedimento realizado foi uma pesquisa bibliográfica sobre o tema. Esta tem o objetivo de embasar as análises deste artigo. Segundo Moresi (2003), pesquisa bibliográfica auxilia fornecendo os pilares para embasamento analítico e teórico para qualquer outro tipo de pesquisa. O mesmo autor ainda aponta sobre as contribuições dadas pela pesquisa bibliográfica, que são: obtenção de informações sobre a situação atual do tema/problema pesquisado, provê conhecimento de publicações existentes sobre o tema e os aspectos que já foram abordados, além de verificar as opiniões similares e diferentes a respeito do tema/problema de pesquisa.

A unidade de análise foi definida no relacionamento interpessoal com líderes de teletrabalho em uma determinada empresa, no ramo de tecnologia de inovação.

A técnica de coleta de dados se deu por meio da entrevista. Para GIL (1999), a entrevista é uma forma de interação social, um diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação.

O instrumento de coleta foi um roteiro de entrevista (APÊNDICE A), composto de perguntas aplicadas a 15 (quinze) gestores de uma única estrutura organizacional.

A técnica de análise dos dados será a análise de conteúdo. Segundo GIL (1996), essa

técnica da entrevista se baseia na coleta de dados em um estudo de caso e é baseada em diversas fontes de evidências.

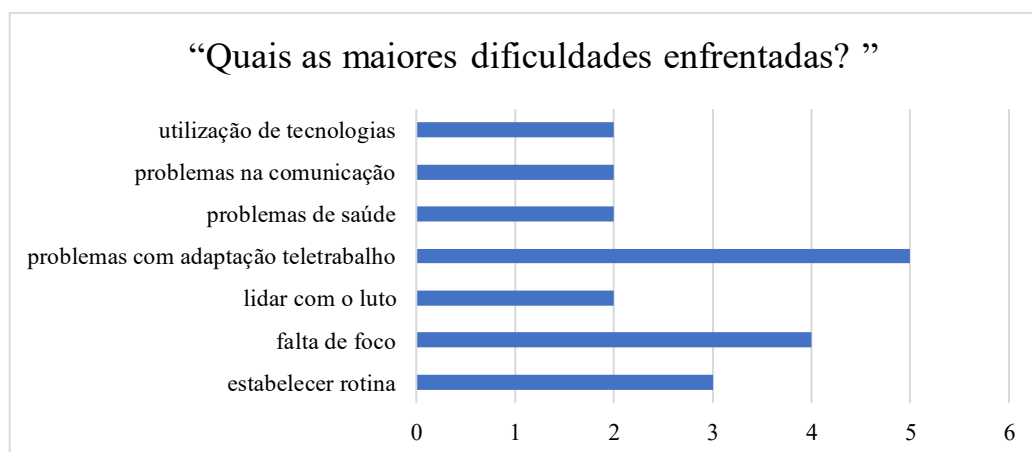
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Este tópico tem por objetivo apresentar os principais temas que envolvem o teletrabalho, relacionando-os com o questionário e analisar os dados coletados, a fim de conhecer a experiência, percepção, benefícios e desafios dos profissionais que trabalharam em teletrabalho, durante a pandemia do COVID-19.

As perguntas realizadas aos gestores foram: Quais as maiores dificuldades enfrentadas? Como fez para lidar com essas dificuldades?

Após a análise das respostas tem-se os seguintes gráficos:

GRÁFICO 1- Quais as maiores dificuldades enfrentadas?



Fonte: Dados da pesquisa, 2023

De acordo com o gráfico 1, quando se trata da utilização dos equipamentos tecnológicos necessários para as atividades não presenciais, (10%) dos respondentes afirmam que nas empresas em que trabalham, a responsabilidade de aquisição, manutenção ou fornecimento fica por parte da empresa e que tiveram algumas dificuldades por um período até a adaptação. Percebe-se que a empresa envolvida na pesquisa se prontifica em fornecer EPIs aos seus funcionários, o que demonstra um compromisso em garantir condições necessárias para o bom desempenho das funções.

Por outro lado, essa distribuição de responsabilidade cabe, também, ao funcionário, criando um senso de responsabilidade e zelo por ambas as partes. Há também, aqueles profissionais que precisam arcar com todos os itens necessários, mas, dessa forma, a empresa

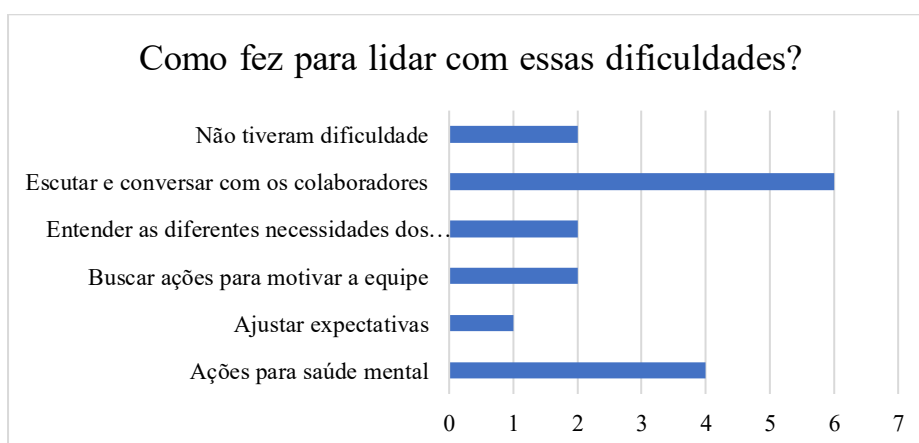
fica impossibilitada de garantir que as condições de trabalho, na casa do funcionário, sejam as mesmas da infraestrutura da empresa.

Outro ponto a se destacar é o isolamento social que trouxe mudanças com impactos positivos e negativos. De certa forma, trabalhar isolado faz parte do teletrabalho e ao mesmo tempo é considerado uma alternativa segura no enfrentamento do COVID-19. Então, o distanciamento trás maior segurança e proteção para os colaboradores e os que estão ao seu redor. Porém, o isolamento social pode ocasionar impactos psicológicos como depressão e problemas de relacionamento interpessoal, pois (10%) relatam que tiveram dificuldades em lidar com o luto dos colaboradores neste período e outros (10%) relatam que necessitaram de auxílio médico. Para Brant e Mourão (2020), um grande desafio da gestão de pessoas, em regime de teletrabalho, é a percepção, à distância, da saúde mental dos trabalhadores.

Dos entrevistados (20%) relataram enfrentar a falta de foco da equipe e por muitas vezes tiveram que buscar soluções para sanar este problema. (15%) relataram que tiveram dificuldades em estabelecer uma rotina de trabalho e (25%) tiveram problemas em adaptar a rotina de trabalho com a rotina da casa, o que foi um grande entrave para que as atividades laborais pudessem fluir. (10%) responderam que houveram problemas na comunicação, visto que nem sempre a internet era com a velocidade esperada.

Uma outra pergunta foi feita aos gestores: Como fez para lidar com essas dificuldades encontradas? Podemos observar o que foi descrito pela maioria e interpretar estes resultados conforme análise do gráfico 2.

GRÁFICO 2- Como fez para lidar com essas dificuldades?



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Observamos que (35,30%) utilizaram da conversa e escuta para buscar sanar as dificuldades de motivação, diálogo e foco por parte dos colaboradores, enquanto (23,55%)

precisaram de ações para cuidar da saúde mental.

O cenário da pandemia, por si só, já traz alguns sentimentos negativos como medo, insegurança e ansiedade e, sendo assim, fica difícil encontrar motivação no dia-a-dia. Visando este momento em que estamos vivendo, este torna-se mais um item a ser considerado para a saúde da equipe e da organização por inteiro. É preciso pensar formas de reconquistar a motivação dos teletrabalhadores. Desta forma (11,80%) dos entrevistados acreditam que os gestores devem pensar em maneiras de oferecer um ambiente seguro e animador, mesmo à distância; outros (11,80%) acreditam que é preciso escutar e conversar com os colaboradores, trazendo aos colaboradores a motivação necessária para dar continuidade aos processos da empresa. Finalizando o questionário, (11,92%) afirmaram não ter tido nenhuma dificuldade e apenas (5,63%) precisaram ajustar suas expectativas em relação ao futuro.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pandemia do COVID-19 forçou os gestores a adotarem novas estratégias para gerenciar o teletrabalho. Dentre elas, a mais importante é a comunicação clara e transparente com os trabalhadores. Os gestores precisam garantir que estão se comunicando regularmente com suas equipes, fornecendo atualizações sobre as políticas e procedimentos da empresa e abordando quaisquer preocupações ou dúvidas que possam surgir.

A transparência é a chave para construir a confiança e manter uma cultura de trabalho positiva. Ao priorizar uma comunicação clara, os líderes podem ajudar suas equipes a permanecerem conectadas e engajadas, apesar da distância física.

Em seguida temos a flexibilidade e a adaptabilidade. Essas estratégias foram importantes devido ao fato de que, trabalhar em casa, tornou-se normal para muitas pessoas, mas é uma experiência nova para outras. Os gestores precisam ser flexíveis e adaptáveis em suas abordagens, reconhecendo que a situação de cada funcionário é única. Eles devem estar dispostos a ajustar horários e prazos de trabalho conforme necessário e fornecer suporte e recursos para ajudar os funcionários a serem bem-sucedidos. Por serem flexíveis e adaptáveis, os líderes podem criar um ambiente de trabalho favorável e acolhedor, mesmo em meio a uma pandemia.

A empatia e o apoio aos trabalhadores também são essenciais para uma liderança eficaz durante a pandemia. Muitos funcionários estão enfrentando desafios significativos, como cuidar de crianças ou parentes idosos, lidar com doenças ou perdas ou lutar contra o isolamento.

Os líderes precisam demonstrar empatia e oferecer suporte para ajudar suas equipes a enfrentar esses desafios. Isso pode envolver oferecer arranjos de trabalho flexíveis, recursos de saúde mental ou, simplesmente, verificar o seu porte regularmente, para garantir que os funcionários se sintam apoiados e valorizados. Ao priorizar a empatia e o apoio, os líderes podem proporcionar um ambiente de trabalho positivo que promova produtividade, engajamento e bem-estar, mesmo em tempos difíceis.

Observa-se que as respostas dos gestores no questionamento de como lidar com as dificuldades, apesar de gerais, contribuem para o entendimento da realidade do teletrabalho durante a pandemia COVID-19 e para além dela.

REFERÊNCIAS

- 1.AZIZI, M. R. *et al.* Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. **Heliyon**, v. 7, n. 6, p. 2021.
- 2.BARROS, Alexandre Moço; SILVA, José Roberto Gomes da. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **CADERNOS Ebape. br**, v. 8, p. 71-91, 2010.
- 3.BRANT, Raquel Gonçalves Caldeira; MOURÃO, Helena Cardoso. **Desafios do tele trabalho na pandemia covid-19: Quando o home vira office**. cadadm.v28i Edição E.53637 2020.
- 4.COLLINGS, D. G. *et al.* Strategic human resource management and COVID-19: Emerging challenges and research opportunities. **Journal of Management Studies**. 2021.
- 5.GIL, Antônio Carlos *et al.* **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- 6.HAUBRICH, Deise Bitencourt; FROEHLICH, Cristiane. Benefícios e desafios do home office em empresas de tecnologia da informação. **Revista Gestão & Conexões**, v. 9, n. 1, p. 167-184, 2020.
- 7.MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados. In: **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados**. 2012. p. 277-277.
- 8.MESSENGER, Jon C.; GSCHWIND, Lutz. Three generations of Telework: New ICT s and the (R) evolution from Home Office to Virtual Office. **New Technology, Work and Employment**, v. 31, n. 3, p. 195-208, 2016.
- 9.MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. Hucitec. 2014.

- 10.MORESI, Eduardo. **Metodologia da pesquisa**. Brasília, DF, 2003. Disponível em: <http://www.academia.edu/download/34168313/MetodologiaPesquisa-Moresi2003.pdf>
Acesso: 10 mai. 2020.
- 11.NEELEY, T. **A Revolução do trabalho remoto**: um guia para o sucesso de equipes que trabalham de qualquer lugar. São Paulo: Benvirá, 256 p. 2021.
- 12.RAFALSKI, J. C.; ANDRADE, A. L. D. Home-office: aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa. **Temas em Psicologia**, v. 23, n. 2, p. 431-441, 2015.
- 13.RAZZAGHI, F.; OBOUR, P.B.; ARTHUR, E. **Does biochar improve soil water retention?** A systematic review and meta-analysis. *Geoderma*, 2020, p 361
- 14.ROBELSKI, Swantje *et al.* Coworking spaces: The better home office? A psychosocial and health-related perspective on an emerging work environment. **International journal of environmental research and public health**, v. 16, n. 13, p. 2379, 2019.
- 15.SCHUCHMANN, Alexandra Zanella *et al.* Isolamento social vertical X Isolamento social horizontal: os dilemas sanitários e sociais no enfrentamento da pandemia de COVID-19. **Brazilian Journal of Health Review**, v. 3, n. 2, p. 3556-3576, 2020. Disponível em: <<https://www.brazilianjournals.com/index.php/BJHR/article/view/9128/7738>>. Acesso em: 08 dez. 2022.
- 16.VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2010.
- 17.WHO. **Mental Health Considerations during COVID-19**. Outbreak. 2020. Disponível em: <https://reliefweb.int/report/world/mental-health-considerations-during-covid-19-outbreak?gclid=Cj0KCQjwz7uRBhDRARIsAFqjulnksL2tMWu6DAPSIN4dbIaVh5ajbkS0Y>

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas

Como se deu o exercício da liderança nas equipes de teletrabalho que teve início na pandemia COVID-19?

Quais as maiores dificuldades enfrentadas?

Como fez para lidar com essas dificuldades?

15 RESPOSTAS

GESTOR 1

- “Quais as maiores dificuldades enfrentadas? ”

Trabalhamos de forma remota desde o início da pandemia e no início encontramos vários problemas de adaptação. O uso da tecnologia foi um pouco complicado para alguns e adaptar a rotina de trabalho para o ambiente doméstico causaram alguns atrasos de entregas.

- “Como fez para lidar com essas dificuldades? ”

Me colocando no lugar do próximo e tendo paciência até que o período de adaptação e maior tensão em relação a pandemia passasse.

GESTOR 2

- “Quais as maiores dificuldades enfrentadas? ”

Inicialmente foi bem complicado devido ao foco da equipe estar disperso em relação ao trabalho. Por mais que estar em um ambiente doméstico tenha uma maior flexibilidade em relação a horários, muitos estavam com filhos em casa, ou outros parentes e toda a preocupação com o avanço da pandemia distraia os funcionários. Ocorreram muitos atrasos também devido à demora na adaptação da empresa como um todo para o trabalho remoto, não havia estrutura adequada para esse tipo de trabalho e até adequarmos todos os processos internos demorou um pouco.

- “Como fez para lidar com essas dificuldades? ”

Buscando alternativas saudáveis para equilibrar as entregas com a saúde mental do time.

GESTOR 3

- “Quais as maiores dificuldades enfrentadas? ”

De primeira foi fácil trabalhar de casa. Como já tínhamos essa rotina em alguns momentos da empresa, essa primeira fase da pandemia foi tranquila para gerenciar a equipe. A maior dificuldade foi em relação a continuar motivando a equipe depois de algumas semanas. A falta de contato com o pessoal e o isolamento acabou afastando e até mesmo desmotivando alguns colaboradores.

Não enfrentamos dificuldades tecnológicas uma vez que já estávamos acostumados com esse tipo de trabalho, mas em alguns momentos a sobrecarga de pessoas utilizando a rede e os sistemas juntos causavam certa lentidão na hora do trabalho da equipe.

- “Como fez para lidar com essas dificuldades? ”

Para a motivação, usando técnicas da minha formação de gestor de recursos humanos quando necessário também.

GESTOR 4

- “Quais as maiores dificuldades enfrentadas? ”

O COVID-19 me ofereceu muitas oportunidades para avaliar, aprender e analisar a minha liderança. Essa dinâmica inédita nos obrigou a uma abordagem sistêmica e a uma tomada de decisão complexa. Infelizmente precisei lidar com diversos problemas em relação a luto de colaboradores, uma situação muito delicada onde a empatia precisou prevalecer. As rotinas de trabalho foram totalmente modificadas e precisamos lidar com a falta de colaboradores, vendas e até mesmo perspectiva de funcionamento futuro da empresa.

- “Como fez para lidar com essas dificuldades? ”

Disciplina, organização, e equilíbrio pessoal/profissional. Manter hábitos e rotina saudáveis foi crucial, como alimentação, exercícios, etc.

GESTOR 5

- “Quais as maiores dificuldades enfrentadas? ”

O maior problema que enfrentamos foi em relação ao local de trabalho dos funcionários, as adaptações necessárias e as mudanças na rotina da empresa. Muitos funcionários não possuíam em casa computador e até em algumas situações internet adequada para o trabalho. Alguns desafios psicológicos também devido a toda situação.

- “Como fez para lidar com essas dificuldades? ”

Apoio aos colaboradores por meio de conversas, reuniões para entregar no prazo ao cliente.

GESTOR 6

- “Quais as maiores dificuldades enfrentadas? ”

Os maiores desafios encontrados foram em relação a comunicação com a equipe. Em muitas situações a comunicação por e-mail não transmitia tudo que queríamos passar e o excesso de reuniões on-line estava desmotivando todos. Foi difícil encontrar um equilíbrio entre o excesso

de reuniões e ligações e como fazer isso da maneira mais eficaz possível quanto a comunicação.

- “Como fez para lidar com essas dificuldades? ”

Apoio dos meus pares.

GESTOR 7

- “Quais as maiores dificuldades enfrentadas? ”

A principal foi em relação a trabalhar de casa e toda a adaptação necessária. Nunca havíamos trabalhado nesse sistema, mas logo adaptamos os processos e tudo decorreu bem com o passar do tempo.

- “Como fez para lidar com essas dificuldades? ”

Não tive nenhum grande problema, então lidei da mesma forma que lidaria com um problema de presencial.

GESTOR 8

- “Quais as maiores dificuldades enfrentadas? ”

Houveram muitos momentos de dispersão mental da equipe quanto a problemas pessoais e psicológicos. Então a liderança era basicamente equilibrar tarefas de motivação de pessoal com tarefas de conscientização dos clientes de que poderiam ocorrer atrasos quanto a entregas decorrente de toda a situação vivida. As atividades de liderança basicamente se referiam a entender tudo que estava acontecendo e ainda ter que “acalmar” os colaboradores quanto a suas ansiedades.

- “Como fez para lidar com essas dificuldades? ”

A pandemia foi algo muito inesperado, mas as técnicas de gestão como acolhimento, conversas, feedbacks e mentoria foram mantidas, isso possibilitou lidar com as situações que iam surgindo.

GESTOR 9

- “Quais as maiores dificuldades enfrentadas? ”

A princípio a adaptação ao remoto e como não havia perspectivas de volta ao presencial a adaptação foi bem longa. O primeiro desafio foi vencer a barreira tecnológica de adaptação de um ambiente doméstico ao adequado a se trabalhar... então cada membro da equipe precisou receber um tipo de apoio diferente quanto a isso. O segundo desafio que surgiu com o tempo foi a falta de comunicação entre as pessoas, com o passar do dia o home office isolou as pessoas de tal forma que a comunicação da equipe ficou precária.

- “Como fez para lidar com essas dificuldades? ”

Sempre conversando com os liderados, apesar de estarmos remoto e alinhando todos os processos com a liderança direta, para evitar desentendidos e alinhar expectativas.

GESTOR 10

- “Quais as maiores dificuldades enfrentadas? ”

Afastamento da equipe, lidar com mortes e problemas psicológicos dos liderados e problemas de estabelecer uma rotina de trabalho.

- “Como fez para lidar com essas dificuldades? ”

Muitas conversas com o time, criação de rotinas de acompanhamento individual.

GESTOR 11

- “Quais as maiores dificuldades enfrentadas? ”

A falta de estrutura residencial das pessoas para trabalhar, lidar com os clientes que muitas vezes não entendiam o motivo de atrasos e a adaptação das rotinas do dia a dia de trabalho.

- “Como fez para lidar com essas dificuldades? ”

Umas das coisas que sempre fiz e tem me ajudado bastante é saber procurar ajuda, pois tive casos em minha equipe que envolveu questões de saúde e, com orientações do médico da empresa, pude ter mais clareza dos próximos passos que poderia tomar.

GESTOR 12

- “Quais as maiores dificuldades enfrentadas?”

Ocorreram muitos atrasos decorrentes de todas as medidas de segurança, além de lidar com as mudanças internas da empresa, foi preciso uma adaptação dos processos decorrente das mudanças externas. O afastamento dos funcionários também foi prejudicial, muitos saíram decorrentes da doença ou até mesmo de problemas psicológicos.

- “Como fez para lidar com essas dificuldades?”

Acredito que a comunicação foi fundamental para o período remoto, conversar bastante com o time, entender as dificuldades da nova rotina. Houve muita colaboração de ambas as partes, então não foi muito diferente do que já estávamos realizando antes da pandemia. Ainda não presenciei uma situação muito complexa ou delicada, por isso creio que até o momento consegui lidar bem.

GESTOR 13

- “Quais as maiores dificuldades enfrentadas?”

Com certeza os problemas psicológicos enfrentados por todos, o desânimo da equipe era evidente. Muitos com medo do que poderia acontecer e até mesmo se afastando para cuidar de parentes que estavam doente.

- “Como fez para lidar com essas dificuldades?”

Durante a pandemia, iniciei acompanhamentos psicoterapêuticos isso me deu a estabilidade necessária para conseguir suportar a mim e também ao time durante esse período. Vale ressaltar que não apenas pelo motivo da pandemia, mas também pelo meu auto-conhecimento que iniciei esses acompanhamentos.

GESTOR 14

- “Quais as maiores dificuldades enfrentadas?”

- Adaptação da equipe para o trabalho remoto; - falta de comunicação da equipe; - adaptação dos processos de negócio para as mudanças impostas.

- “Como fez para lidar com essas dificuldades?”

- Escuta ativa da situação dos liderados - Ajustando expectativas de trabalho ao momento da pessoa, mas sempre conciliando necessidade do negócio com empatia - Ações dedicadas para a saúde mental - Criar ambiente seguro para que as pessoas possam confiar no time e na liderança - Demonstrando vulnerabilidade - Entendendo qual era o meu limite de atuação enquanto gestora para que não houvesse impacto negativo em mim absorvendo as questões do time todo. - Entendo as necessidades do time no novo setup remoto e constantemente buscando melhorar a nossa forma de trabalhar.

GESTOR 15

- “Quais as maiores dificuldades enfrentadas?”

Acho que o principal foi o motivacional dos funcionários, de início o trabalho remoto foi bem recebido por todos, mas depois de um tempo era terrível estar em casa. Apesar de todo o conforto de se estar no ambiente doméstico, a sobreposição da rotina de trabalho, a rotina de casa e tudo que estava acontecendo no mundo acabou cansando a todos.

- “Como fez para lidar com essas dificuldades?”

Tenho formação em gestão de pessoas, além de cursos em áreas como psicologia, o que me deu ferramentas diferenciadas para lidar com esse momento.