

CENTRO UNIVERSITÁRIO ATENAS

MARIANA ALVES SOUZA DOROTEU

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO AMBIENTE
EMPRESARIAL EM TEMPOS DE TELETRABALHO (*HOME
OFFICE*): Análise da figura do líder como fator determinante
nos resultados organizacionais**

Paracatu

2021

MARIANA ALVES SOUZA DOROTEU

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO AMBIENTE EMPRESARIAL EM TEMPOS DE
TELETRABALHO (*HOME OFFICE*): Análise da figura do líder como fator
determinante nos resultados organizacionais**

Monografia apresentada ao Curso de Administração em EaD do Centro Universitário Atenas, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dra. Viviam de Oliveira Silva.

Paracatu

2021

D715i Doroteu, Mariana Alves Souza.

A influência da liderança no ambiente empresarial em tempos de teletrabalho (Home office): análise da figura do líder como fator determinante nos resultados organizacionais. / Mariana Alves Souza Doroteu. – Paracatu: [s.n.], 2021.

32 f.: il.

Orientador: Prof^ª. Dra. Viviam de Oliveira Silva.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) UniAtenas.

1. Tipos de liderança. 2. Home office. 3. Liderança em home office. I. Doroteu, Mariana Alves Souza. II. UniAtenas. III. Título.

CDU: 658

MARIANA ALVES SOUZA DOROTEU

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO AMBIENTE EMPRESARIAL EM TEMPOS DE
TELETRABALHO (*HOME OFFICE*): Análise da figura do líder como fator
determinante nos resultados organizacionais**

Monografia apresentada ao Curso de Administração em EaD do Centro Universitário Atenas, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dra. Viviam de Oliveira Silva.

Banca Examinadora:

Paracatu – MG, ____ de _____ de 2021.

Prof^a. Dra. Viviam de Oliveira Silva.
Centro Universitário Atenas

Prof^a. Mayra Silva de Souza.
Centro Universitário Atenas

Prof^a. Dra. Eleusa Spagnuolo Souza.
Centro Universitário Atenas

A minha família que nunca
mediu esforços para que eu realizasse
meus sonhos.

AGRADECIMENTOS

A Deus, fonte de toda vida.

A meus pais, Tânia e Tanildo, meu porto seguro.

Ao meu filho Henrique, razão de minha alegria e vontade de vencer.

A Rafael, meu esposo, companheiro e incentivador.

A minha avó Geni, por todo amor a mim dedicado.

A minha orientadora, Prof^a. Dra. Viviam de Oliveira Silva, pela paciência e dedicação.

“Hoje as pessoas realmente valorizam a flexibilidade no local de trabalho e o trabalho remoto, porque isso lhes permite concentrar suas energias no trabalho e na vida, e não no deslocamento ou outras complicações relacionadas à geografia”.

Ken Matos (2020).

RESUMO

O presente estudo objetivou investigar o papel do líder nos resultados organizacionais em tempos de *home office* crescente, em atendimento ao isolamento social, imposto pela pandemia COVID-19. Por meio de metodologia denominada pesquisa bibliográfica foram identificadas as principais teorias e conceitos de liderança, considerando estilos de liderança necessários ao *home office*; realizou-se a comparação do desempenho do teletrabalho em comparação ao trabalho convencional e foi feita uma análise da figura do líder como ponto determinante para os resultados da empresa. Ao final deste estudo foi possível concluir que cabe ao líder na modalidade *home office*, orientar os colaboradores, manter contato constante sem, entretanto, sobrecarregar ou manter vigília exagerada. Deve ser capaz de confiar na capacidade de adaptação do colaborador e treinar sua equipe sempre que preciso, mantendo o foco nos resultados e prazos de tarefas, levando em conta os imprevistos que interferem no trabalho em casa.

Palavras-chave: Tipos de liderança. *Home office*. Liderança em *home office*.

ABSTRACT

The present study aimed to investigate the role of the leader in organizational results in times of growing home office, in response to the social isolation imposed by the COVID-19 pandemic. Through a methodology called bibliographical research, the main theories and concepts of leadership were identified, considering leadership styles in the home office; the comparison of the performance of telework compared to conventional work was compared and an analysis of the figure of the leader was carried out as a determining point for the company's results. At the end of the study, it was possible to conclude that it is up to this leader, in the home office modality, to guide employees, maintain constant contact without overloading or maintaining excessive vigilance. They must be able to trust the collaborator's adaptability and train their team whenever necessary, keeping the focus on results and task deadlines, taking into account the unforeseen problems that interfere with work at home.

Keywords: *Types of leadership. Home Office. Home office leadership.*

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Teorias de liderança, baseadas em James MacGregor Burns.....16

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 PROBLEMA	11
1.2 HIPÓTESE DA PESQUISA	11
1.3 OBJETIVOS	11
1.3.1 OBJETIVO GERAL	11
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
1.4 JUSTIFICATIVA	12
1.5 METODOLOGIA DO ESTUDO	13
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	13
2 TEORIAS E CONCEITOS DE LIDERANÇA: ANALISANDO COMPORTAMENTOS E ESTILOS	14
2.1 HABILIDADES E COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL	15
2.2 TEORIAS E ESTILOS DE LIDERANÇA ORGANIZACIONAL	16
3 FATORES QUE INFLUENCIAM O DESEMPENHO NO SISTEMA <i>HOME OFFICE</i>	19
3.1 VANTAGENS DO <i>HOME OFFICE</i>	19
3.2 DESVANTAGENS DO <i>HOME OFFICE</i>	21
4 LIDERANÇA EM TEMPOS DE <i>HOME OFFICE</i>	23
4.1 POSTURA DO LÍDER EM TEMPOS DE <i>HOME OFFICE</i>	26
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS	29

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, muito se falou sobre como a liderança influencia seus subordinados. Essa é uma condição humana básica e global porque desde os primeiros relatos da vida humana, quando já se vivia em sociedade, existiram líderes que guiaram os demais. Desse modo, conforme a sociedade evoluiu, as lideranças também se transformaram. O comportamento do líder influencia seus liderados, sendo os principais responsáveis por seu sucesso ou fracasso, sendo responsáveis por auxiliar no cumprimento dos objetivos organizacionais (ABREU, 2016).

Dito de outra forma, o líder tem em seu poder o progresso das organizações já que todos precisam de uma figura que os conduza. O clima organizacional influencia diretamente o processo e o desenvolvimento das funções das organizações, ou seja, a percepção que o talento humano tem do lugar em que atua influencia suas ações. Essas percepções dão vida ao clima organizacional e a gestão da direção desempenha o papel mais importante para a geração de um ambiente favorável ou desfavorável, por isso se diz que a real existência de um ambiente se dá pela subjetividade das pessoas que trabalham em uma organização (MARRAS, 2016).

Visto que a liderança é um dos fatores mais determinantes e influentes na percepção que os trabalhadores têm do ambiente organizacional e, dada a importância do ambiente organizacional no cumprimento dos objetivos da organização, o clima positivo gera um maior senso de relevância para a organização, causando automaticamente um melhor desempenho nos trabalhadores. Pelo contrário, um clima negativo diminui o desempenho, causando queda na performance e situações de conflito (CHIAVENATO, 2013).

Com o surgimento da pandemia da COVID-19 e da extrema necessidade de medidas de distanciamento social, o *home office* tem assumido grande importância para a sociedade atual. Este fato se evidencia na crescente implantação de programas de teletrabalho por diferentes organizações, principalmente organizações do setor privado, mas também do setor público, gerando difusão do dessa categoria de trabalho em diferentes setores da economia (ABREU, 2016).

Nesse sentido, pretendeu-se chegar a um trabalho de pesquisa que abordasse a questão do *home office* como opção para muitas pessoas e como uma nova estratégia de trabalho. Deste modo, a investigação leva a ver o *home office*

como uma alternativa inovadora e que vem para ficar, já que a mesma se diferencia do trabalho tradicional por não se desenvolver necessariamente a partir de um espaço físico específico. Por outras palavras, o *home office* implica que é possível trabalhar a partir de casa ou de qualquer outro espaço, desde que o contato com clientes, fornecedores ou empresas seja estabelecido através de suporte eletrônico (ARAÚJO, 2017).

No tratamento do tema, é evidente o interesse na sua mensuração e intervenção constante nas empresas em contextos nacionais e internacionais. A importância que tem sido atribuída deve-se à estreita relação com diferentes processos como eficiência, eficácia e qualidade, critérios que permitem um desenvolvimento organizacional ideal (CHIAVENATO, 2013).

1.1 PROBLEMA

Qual o papel do líder nos resultados organizacionais em tempos de *home office* crescente?

1.2 HIPÓTESES

Considerando-se que o papel do líder nos resultados organizacionais em tempos onde o *home office* é crescente, supõe-se que:

1. É dever do líder ajudar a equipe a gerenciar o tempo e a criar rotinas.
2. Mesmo a distância, é possível manter a liderança organizacional como fator relevante nos resultados obtidos para as organizações.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Determinar o impacto gerado pela implantação do *home office* nas empresas, bem como descrever o processo de adaptação das empresas e o desempenho do papel do líder nesse momento, apontando seus pontos positivos e negativo.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar as principais teorias e conceitos de liderança, analisando comportamentos e estilos de liderança;
- b) Diagnosticar as vantagens e desvantagem do trabalho no sistema *home office*;
- c) Analisar a figura do líder como ponto determinante para os resultados da empresa em tempos de *home office*.

1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Compreender o comportamento das pessoas nas organizações e a sua influência no cumprimento dos objetivos e na competitividade nunca foi tão importante como agora que estão a ocorrer mudanças drásticas de caráter social, ambiental e econômico, geradas pela concorrência global. No entanto, as empresas e sua gestão estão focadas na produtividade por meio da tecnologia e outros fatores, sem considerar o comportamento humano, sendo este um fator vital para a contribuição significativa da eficácia de uma organização (ABREU, 2016).

Da mesma forma, é evidente como a globalização afeta as habilidades interpessoais e de gestão dos líderes de pelo menos duas maneiras: 1) diferenças em termos de necessidades, aspirações e atitudes dentro de sua equipe e; 2) diferenças culturais que causam motivações diferentes entre chefes, colegas e subordinados. Desta forma, os líderes das organizações devem ser capazes de trabalhar com eficácia as diferenças, compreender a cultura e os motivos e aprender a adaptar seu estilo de gestão (CHIAVENATO, 2013).

De acordo com o exposto e sendo a liderança um dos fatores de importante impacto no Clima Organizacional, é gerado um relacionamento profundo que afeta o alcance dos objetivos e metas organizacionais (ABREU, 2016). Daí a importância de estudar como a liderança influencia o Clima Organizacional, principalmente em tempos de destaque do *home office*.

1.5 METODOLOGIA DO ESTUDO

O presente estudo foi realizado por meio de metodologia denominada

de pesquisa bibliográfica, considerada a base de todo trabalho científico, pela qual é possível reunir o conhecimento teórico disponível sobre o tema em análise, possibilitando identificar, avaliar e elucidar o objeto proposto como foco de estudo (GIL, 2010).

A pesquisa bibliográfica se mostra mais ampla, representando uma oportunidade de organizar os dados coletados, cruzando as referências selecionadas sobre um tema específico. Por meio dela, pode-se identificar e coletar o conhecimento consolidado acerca de uma área do conhecimento e, para que seja possível sua realização, é preciso definir os termos que orientarão a busca (GIL, 2010).

Para que este objetivo fosse atendido, as pesquisas foram realizadas no acervo da biblioteca do Uniatenas e em bases como Scielo, Bireme e outros que pudessem atender à qualidade desejada. Foram utilizadas as palavras-chave: (1) Clima organizacional; (2) Desempenho no trabalho; (3) Liderança e; (4) Teletrabalho (*Home office*). Por meio desse processo, foi possível detectar as fontes mais importantes para embasar esse trabalho.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta pesquisa está estruturada em quatro capítulos e conclusões finais.

No primeiro capítulo encontra-se a introdução e seus componentes: problema, hipóteses, objetivos, justificativa e metodologia.

O segundo capítulo identifica as principais teorias e conceitos de liderança, analisando comportamentos e estilos de liderança.

Em seguida, no terceiro capítulo, realiza-se um breve resumo dos aspectos e fatores que influenciam no desempenho *home office*.

O quarto capítulo analisou a figura do líder como ponto determinante para os resultados da empresa com os funcionários em *home office*.

Finalmente, são apresentadas as Considerações Finais, onde a acadêmica relata as conclusões acerca do estudo.

2 TEORIAS E CONCEITOS DE LIDERANÇA: ANALISANDO COMPORTAMENTOS E ESTILOS

A expressão liderança organizacional não é nenhuma novidade, mas passa por atualizações contínuas, de acordo com as novas demandas de mercado (CHIAVENATO, 2014).

As últimas décadas, caracterizadas pelas transformações digitais, vem exigindo dos líderes novas qualidades e capacidades uma vez que o mercado de trabalho tem cada vez mais a urgência de líderes realmente preparados e qualificados para atender às demandas e desafios que o cenário organizacional, em constante evolução, exige (EICH, 2013).

As mudanças no mundo das organizações atingiram todos os âmbitos empresariais: novas formas de fazer negócios, comportamentos de consumidores, demandas de tempo e de preferências, mudanças na sociedade de modo geral, alcance dos negócios, em grande parte dos casos, além das fronteiras físicas e outros fatores (GOLEMAN, 2015).

Do mesmo modo, os estilos de liderança tiveram que evoluir ao longo dos anos, dando oportunidade a novos modelos, pois as organizações passaram a considerar o valor do capital humano, enquanto os mais defasados perderam espaço (LAWSON, 2015).

Mesmo diante de tanta evolução, algumas características e habilidades essenciais permanecem as mesmas, pois o líder ainda tem como papel assumir responsabilidades importantes e tomar decisões adequadas, inspirando a equipe de trabalho a buscar os resultados desejados (CHIAVENATO, 2014).

Além de representar uma função organizacional, a liderança é também competência e pode ocorrer que um indivíduo tenha os atributos necessários, mas não ocupe a função propriamente dita. O essencial a salientar é que, em relação ao ambiente de trabalho, a liderança tem uma grande responsabilidade no alcance da produtividade almejada (LAWSON, 2015).

A liderança organizacional é conceituada como o conjunto de ações adotadas de forma que seja capaz de orientar um grupo de pessoas rumo aos objetivos comuns que, por sua vez, são ligados aos interesses da empresa. Para tal fim, diversas técnicas e condutas podem ser usadas, principalmente quanto ao modo como o líder direciona seu trabalho (GOLEMAN, 2015).

2.1 HABILIDADES E COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

É indiscutível que as tecnologias sejam valiosas para as organizações dos dias de hoje, promovendo o aumento da competitividade e da lucratividade e a força intelectual é imprescindível neste contexto, pois mesmo que os processos sejam automatizados, é preciso de mão-de-obra capacitada para gerenciar todas as máquinas envolvidas no processo (EICH, 2013).

Para que uma organização alcance o sucesso no mercado atual, necessita de agilidade e criatividade nas tomadas de decisão e definição das soluções adequadas, lidando com as adversidades que podem ser frequentes. Partindo dessa afirmação, a liderança organizacional precisa diagnosticar, acompanhar e atuar sobre as reais necessidades, abandonando as ideias centralizadoras, estimulando o protagonismo sem deixar de lado a satisfação dos colaboradores (RIBEIRO, 2015).

Analisando este contexto pode-se afirmar que a liderança organizacional contemporânea está apoiada na motivação como exige a liderança positiva que incentiva na criação de um ambiente saudável e produtivo (SILVA, 2014).

O líder organizacional ideal é aquele que faz a diferença nos resultados da empresa, inspirando e orientando os demais rumo às metas e objetivos. Para tal, além do conhecimento técnico do seu trabalho, precisa possuir outras competências necessárias ao exercício da função, sabendo como motivar e elevar a produtividade da equipe (CHIAVENATO, 2014).

É essencial ter em mente que a liderança organizacional é a peça-chave que impulsiona os processos empresariais rumo aos resultados e, caso não seja eficaz, prejudicará a execução de tarefas, facilitando perdas e retrabalho (OLIVEIRA, 2016). De modo objetivo, pode-se afirmar que liderança organizacional é muito importante para:

- ✓ elevar o clima organizacional;
- ✓ manter o alinhamento entre trabalho realizado e diretrizes da empresa;
- ✓ incentivar e explorar as potencialidades dos colaboradores;
- ✓ facilitar e promover o crescimento profissional dos colaboradores;
- ✓ favorecer e manter a motivação e o engajamento entre os membros da equipe aumentando a satisfação de todos;

- ✓ organizar os processos e procedimentos de trabalho;
- ✓ primar pelo estabelecimento de relações mais humanas
- ✓ alcançar mais eficiência e produtividade (SILVA, 2014, p.61).

2.2 TEORIAS E ESTILOS DE LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

Em 1978, James MacGregor Burns produziu uma obra que até hoje é referência quando o assunto é liderança. Neste livro, identifica 10 diferentes teorias de liderança que surgiram até então e ainda continuam influenciando as lideranças posteriores (CHIAVENATO, 2014). Aqui serão descritas resumidamente, em ordem cronológica (Quadro 1):

QUADRO 1: Teorias de liderança, baseadas em James MacGregor Burns.

Teorias	Características
Grande Homem	<ul style="list-style-type: none"> ✓ o líder nasce feito; ✓ o único esforço é encontrar essas pessoas prontas.
Dos Traços	<ul style="list-style-type: none"> ✓ os líderes se diferenciam por seus traços ou atributos.
Psicanalítica	<ul style="list-style-type: none"> ✓ a experiência da infância e a dinâmica familiar determinam o comportamento da liderança; ✓ presença da imitação da figura paterna.
Líder Carismático	<ul style="list-style-type: none"> ✓ fundamentada nas teorias de Freud; ✓ a conexão emocional entre o líder e seus seguidores é a base de tudo.
Comportamental	<ul style="list-style-type: none"> ✓ muito difundida nos dias atuais, preconiza passos para a atuação diária do líder, sem levar em conta as particularidades de cada organização.
Situacional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ baseada na premissa de que o modelo ideal de liderança é dependente da situação de cada organização. Continua difundida na atualidade.
Contingencial	<ul style="list-style-type: none"> ✓ derivada da abordagem situacional sendo ainda aplicada; ✓ aponta três fatores decisivos para escolha do modelo de liderança para cada tarefa; vínculo entre líder e seus seguidores; natureza da tarefa; poder do líder sobre os subordinados.
Liderança Transformacional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ modelo mais visionário e inspirador levando em conta o que a maior parte dos colaboradores esperam do líder ideal.
Liderança Distribuída	<ul style="list-style-type: none"> ✓ a liderança não deve estar centrada em apenas uma pessoa; deve ser fluida e distribuída entre diferentes colaboradores.
Liderança Servidora	<ul style="list-style-type: none"> ✓ destaca a humildade, empatia e comportamento ético dos líderes; ✓ tem em Jesus Cristo seu modelo maior.

FONTE: Chiavenato (2014, p.305).

Analisando as formas de atuação dos líderes de hoje e as necessidades das organizações, constata-se que algumas destas teorias caíram em desuso e

outras foram adaptadas ou mesmo combinadas entre si dando origem ao conceito mais recente, o qual considera que a liderança organizacional é um processo de construção gradativo, sendo permanentemente testada. Neste processo, o líder precisa saber como conduzir seus colaboradores e essa condução diária precisa ser vista como uma avaliação constante da capacidade de liderar (EICH, 2013).

As teorias apresentadas influenciaram e motivaram na criação de estilos de liderança, levando-os a evoluir de acordo com as novas formas organizacionais que vemos hoje, como comentados a seguir. Na atualidade, são considerados três estilos de liderança como os mais comuns: democrático, autocrático e liberal. Estes se caracterizam pela forma como o líder conduz seu trabalho e com a maneira que as equipes se comportam no cotidiano (CHIAVENATO, 2013).

O tipo de liderança chamado democrático tem sido cada vez mais adotado e valorizado pelas empresas que acompanham e consideram as exigências do mercado de trabalho. Este tipo valoriza a capacidade do líder que lidera primando pelo igualitarismo e pela liberdade de expressão de sua equipe (ADAIR, 2015).

No ambiente organizacional interno, o perfil democrático dá ênfase ao poder coletivo, buscando atribuir direitos iguais a todos os membros da equipe, inclusive o próprio líder, que não usa de autoritarismo para impor responsabilidades, resolvendo todas as questões pelo diálogo. Assim, os colaboradores se sentem seguros para compartilhar suas opiniões e ideias, sem serem alvos de julgamentos e retaliações (HUNTER, 2014, p.59).

Cria-se, então, um ambiente de confiança mútua, onde o relacionamento entre líder e colaboradores não permite que o primeiro seja visto como chefe, acima de todos, e sim como um parceiro que orienta e apoia o trabalho de todos (ADAIR, 2015).

O perfil de liderança autocrática é baseado em uma relação mais impositiva e regulatória no qual o líder se coloca numa posição de chefia percebida pelos demais. Neste caso, as tarefas são centralizadas e o líder assume a centralização da responsabilidade pelas tomadas de decisões, geralmente, sem envolver os colaboradores (ALBERONI, 2014).

Neste contexto, é comum que haja um desestímulo ao protagonismo, inibindo a criatividade e a proatividade, impedindo que sejam construídos laços de parcerias. Também dificulta o desenvolvimento de um bom relacionamento entre o

líder e o liderado, não havendo espaço para discussões colaborativas ou construção de relações interpessoais (HUNTER, 2014).

Ocorre que a pressão exercida pelo líder autocrático leve os colaboradores à produção de mais resultados mesmo que o ambiente de trabalho não seja saudável e o trabalhador atue sob pressão, o que pode levar a problemas de interação ou mesmo na qualidade de vida no ambiente laboral, devido à insatisfação do colaborador (OLIVEIRA, 2016).

Atualmente, o tipo considerado mais comum de liderança é o liberal no qual o líder atua prezando pela liberdade e compartilhamento das responsabilidades com toda a equipe. Neste caso, todos participam das decisões e assumem as consequências de seus atos (RIBEIRO, 2015).

Neste caso, o líder confia na sua equipe de liderados, interferindo somente quando é necessário ou caso seja solicitado. É comum, então, que o trabalho flua bem sem que o líder esteja presente, pois seus colaboradores têm capacidade e liberdade de realizar suas tarefas e solucionar eventuais problemas (OLIVEIRA, 2016).

3 FATORES QUE INFLUENCIAM O DESEMPENHO NO SISTEMA HOME OFFICE

Desde 2020 o trabalho realizado em *home office* foi a saída para grande parte das empresas, atendendo à obrigatoriedade do isolamento social, principalmente de colaboradores considerados como do grupo de risco diante da pandemia do Covid-19. Desse modo, uma das principais tendências do mundo empresarial nas últimas décadas, tornou-se uma saída emergencial, aumentando a implementação do trabalho remoto (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2021).

Sobre o tema, a organização denominada Zendesk realizou uma pesquisa no ano de 2020 em grande parte do mercado de trabalho e resume que:

O maior experimento já realizado sobre trabalho remoto impactou tudo com relação à forma como trabalhamos, desde as ferramentas de que precisamos para nos mantermos produtivos até a maneira como colaboramos entre equipes remotas. No último ano, as empresas viram muita coisa mudar: as equipes de suporte começaram a trabalhar de forma remota ou foram dispensadas, enquanto muitos agentes tiveram aumento da carga de trabalho ou que aprender novas ferramentas ou processos simplesmente para fazer o trabalho (ZENDESK, 2020, p.2).

Muitas organizações já haviam adotado este sistema e encontravam-se estruturadas para tal, outras foram obrigadas a adotar a medida sem a estruturação adequada, inclusive com profissionais que também não estavam preparados para essa empreitada. Todavia, o *home office* foi a solução para a pandemia, mas também traz desvantagens, além de exigir alguns cuidados para implementação (QUEIROZ, 2020).

Para que esta modalidade de trabalho seja produtiva é essencial conhecer e compreender suas vantagens e desvantagens, investindo estrategicamente, de modo que seja possível superar as principais dificuldades que surgirem no decorrer dos dias. Além disso, é vital que haja um conhecimento acumulado e que a gestão esteja alinhada aos objetivos da organização e ao comprometimento dos colaboradores, proporcionando a estes uma melhor qualidade de vida, sem esquecer do melhor atendimento aos clientes (ARAÚJO, 2017).

3.1 VANTAGENS DO HOME OFFICE

De modo geral, considera-se que o *home office* apresente sete vantagens principais.

Entre os pontos positivos pode-se citar o aumento da produtividade, a flexibilidade de horários, a comodidade, além dos custos, vantajosos tanto para as empresas quanto para os colaboradores (ZENDESK, 2020).

As principais vantagens do *home office* para as empresas e colaboradores, comentadas por Araújo (2017), Zendesk (2020) e Fundação Dom Cabral (2021) E Tribunal Superior do Trabalho (2021), podem ser resumidas em:

1. Flexibilidade: dependendo da escala de trabalho e das necessidades da empresa, pode-se organizar melhor o tempo do colaborador, definindo as suas atividades com clareza e tempo que o mesmo tem para realizá-las. Tal flexibilização contribui para que o colaborador trabalhe nos horários em que seja mais produtivo, permitindo, também, que resolva imprevistos pessoais sem que suas tarefas sejam prejudicadas (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2021).

2. Economia para organização e funcionário: esta é uma das principais vantagens do *home office*, pois proporciona redução nos custos de manutenção do prédio e de locomoção do trabalhador seja em transporte próprio ou coletivo, e também na alimentação (ARAÚJO, 2017).

3. Qualidade de vida: ao adotar esta modalidade de trabalho, as empresas também visavam a melhoria da qualidade de vida do funcionário, pois os colaboradores tiveram mais oportunidades para aproveitar o próprio tempo, antes gasto com trânsito e outras necessidades que o trabalho presencial exige. Para as pessoas que cuidam do próprio lar, tornou-se mais fácil também (TST, 2021).

4. Privacidade: extremamente importante, tal vantagem se aplica especialmente aos funcionários que trabalham em salas coletivas na empresa e, em casa, têm um espaço exclusivo para trabalhar. A maior privacidade para trabalhar permite pausas quando necessário, maior bem-estar e uso de roupas mais informais (ZENDESK, 2020).

5. Escalas mais flexíveis: outra grande vantagem do *home office*, para as empresas e colaboradores são as escalas mais flexíveis de trabalho, que pode ser feito nos horários mais produtivos, mais silenciosos. Também facilita o atendimento 24 horas para clientes desde que os horários estejam aliados às leis vigentes sobre trabalho noturno, considerando-se que muitas pessoas se acham mais produtivas durante a noite (ARAÚJO, 2017).

6. Otimização do trabalho e conseqüente aumento da produtividade: ao permitir escalas mais flexíveis, conforto, privacidade e comodidade, o *home office*

facilita a otimização do tempo de trabalho dos colaboradores que se tornam capazes de determinar melhor seus horários de trabalho visando o aumento de sua produtividade (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2021).

7. Conforto: a última vantagem considerada é o conforto, pois, trabalhar em casa permite que o colaborador durma mais uma vez que não gastará tempo com deslocamento; também tem mais facilidade para iniciar seu trabalho, podendo programar mais intervalos para alongamentos de qualidade e melhor alimentação.

Porém, tudo isso vai depender da infraestrutura que o colaborador tem em casa e dos limites do trabalho remoto (ZENDESK, 2020).

3.2 DESVANTAGENS DO *HOME OFFICE*

A liderança e acompanhamento do trabalho remoto é essencial porque os pontos considerados vantajosos nesta modalidade, podem se tornar desvantagens quando mal geridos (OVEJERO, 2017). Os principais pontos são:

1. Distrações: todos os envolvidos no trabalho remoto precisam administrar muito bem o tempo, organizando-se para que o ambiente domiciliar seja adaptado aos horários de trabalho, evitando as distrações ocasionadas por pessoas na casa, animais, barulhos de aparelhos eletrônicos e mesmo as atividades cotidianas do lar não interrompam (QUEIROZ, 2020).

2. Dificuldades de infraestrutura: o Relatório de Tendências da experiência do cliente para 2021, elaborado pela organização denominada Zendesk, aponta que 46% dos entrevistados, compostos por colaboradores em *home office* ou não, afirmaram não possuir ferramentas adequadas para trabalhar em casa de modo satisfatório. Sobre isso, a Zindex alerta que “caso a empresa não atente para a infraestrutura necessária ao funcionário para trabalhar de casa, isso pode ser um grande dificultador do *home office*” (p.2).

Além dos equipamentos adequados a cada função, o provedor de internet no domicílio onde será realizado o trabalho deve oferecer velocidade compatível com a internet da empresa, pois, do contrário, poderão ocorrer atrasos na comunicação, ocasionando prejuízos para todos (TST, 2021).

3. Segurança da informação: uma das preocupações do *home office* é a impossibilidade de garantir a segurança das informações da empresa porque estas serão compartilhadas por meio de redes distintas e nem sempre seguras. Desta

forma, torna-se imprescindível que haja investimento na área, além de promoção de capacitações constantes para os colaboradores (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2021).

4. Excesso de trabalho: quanto a este tópico, pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral em parceria com outras, aponta que 24% das pessoas entrevistadas considera que o trabalho em home office acaba por promover um maior número de horas diárias. Dificultando a separação da vida pessoal e profissional. Considera-se, então, que os líderes e gestores conversem com os funcionários, estabelecendo limites para que as horas trabalhadas, evitando problemas de saúde como estresse, ansiedade e outros (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2021).

5. Isolamento social: neste ponto é preciso considerar que muitos colaboradores moram sozinhos e o trabalho em casa pode aumentar a sensação de isolamento social, trazendo consequências psicológicas e emocionais que afetarão na produtividade e saúde. A ausência do contato físico com os colegas de trabalho pode trazer dificuldades para a comunicação e o andamento do trabalho. É adequado, então, que sejam realizadas dinâmicas que mantenham a união das equipes (OVEJERO, 2017).

6. Transições mais difíceis: no trabalho remoto sempre é mais complicado contratar novas pessoas para as equipes de trabalho exigindo novas formas de consolidar a chegada de colaboradores que, realmente, abracem as metas e objetivos da organização (COSTA, 2016).

7. Controle de desempenho: o controle do desempenho do colaborador que trabalha em casa torna-se um desafio e, por isso, é importante adotar ferramentas adequadas que possam avaliar claramente o andamento do trabalho, analisando oscilações e identificando as prováveis causas e melhores formas de intervenção (COSTA, 2016).

Partindo estas desvantagens, a Zendesk (2020) sugere aos colaboradores que algumas estratégias sejam essenciais, conforme apontadas a seguir:

Usar ferramentas de produtividade individuais: elas são muito eficientes no gerenciamento do trabalho, tempo e das metas.
Manter horários e rotinas: para evitar confusões entre atividades de casa e do trabalho, é importante estabelecer horários para cada tipo de atividade.

Evitar distrações: com uma infraestrutura de trabalho adequada, recomende que eles tentem evitar as principais distrações que possam ter na sua casa. Priorizar o conforto: dê dicas para eles redecorem o ambiente de trabalho em casa para que transmita o máximo de conforto possível. Também indique como montar um home office que seja cômodo e incentive a produtividade.

Fazer pausas: no ritmo do home office e com a falta de colegas, é fácil não fazer pausas, mas lembre-os sempre de parar, alongar e tomar água. Além disso, reafirme a importância de manter uma alimentação saudável em dia para evitar doenças (ZENDESK, 2020, p.2).

Entende-se que tais colocações, feitas por Zendesk (2020) são preciosas para que os resultados alcançados pela equipe de colaboradores em home office possam se manter ou ser melhores que o esperado.

4 LIDERANÇA EM TEMPOS DE HOME OFFICE

Qualquer que seja a composição de uma organização ou a modalidade de trabalho, todo líder enfrenta desafios diários nas suas atribuições de trabalho. A tarefa de liderar não é fácil porque exige várias competências técnicas e comportamentais, difíceis de desenvolver, manter e equilibrar, ou seja, ser líder não é apenas ser chefe ou superior. No decorrer do ano de 2020, diante da pandemia enfrentada em âmbito mundial, líderes de todos os cantos do mundo viram-se diante do desafio da nova forma de liderar suas equipes a distância e, para piorar, nem sempre haviam condições e estruturas adequadas para isso (CAPRARIO, 2021).

Mesmo que milhares de empresas já tivessem adotado o sistema de trabalho de funcionários em *home office* antes do isolamento social obrigado pelo Covid-19, pelas vantagens que esta modalidade oferecia, trabalhar remotamente tornou-se quase obrigatório em âmbito global; o que difere é que as empresas que adotaram o sistema antes da pandemia, se estruturaram para isso, não foram pegas de surpresa (FURTADO, 2020).

O *home office* foi a saída encontrada para atender as orientações dos órgãos ligados à saúde diante da necessidade de manter a saúde dos funcionários através do isolamento social e também como meio de manter as empresas em atividade, evitando o colapso econômico que levaria ao fechamento (RUAS, 2020).

A nova realidade imposta pela disseminação do vírus permitiu o entendimento da importância da boa liderança diante as equipes de trabalho fora do ambiente organizacional. Constatou-se, então, a essencialidade da capacidade de engajamento, motivação, gerenciamento e treinamento de

formas criativas. Mesmo que as circunstâncias de cada empresa e equipes sejam particulares, várias ações e cuidados são adequados e necessários a qualquer bom líder junto às equipes de trabalho (RUAS, 2020, p.1).

Desde que as condições estruturais estejam adequadas ao trabalho remoto, deve ser prioridade a adoção de modelo de comunicação eficaz e seguro porque quem está acostumado a trabalhar com acesso imediato à liderança presencialmente, pode não saber lidar com as limitações que o trabalho à distância impõe. Por este motivo é essencial estabelecer como os colaboradores poderão acessar uns aos outros e ao líder da equipe, mantendo a segurança da liderança próxima. Desta forma, deve haver uma previsão das reuniões periódicas, definição de tempo e ferramentas a ser utilizadas, combinar e comunicar com antecedência. Desse modo, haverá o sentimento de segurança, evitando a ansiedade que pode acarretar bloqueios produtivos (FUNDAÇÃO CABRAL, 2021).

Outra estratégia é promover atendimento particular, de acordo com as necessidades individuais dos colaboradores que podem, com certeza, apresentar necessidades distintas. Para que esse atendimento individualizado seja possível, o líder deve conhecer seus liderados e manter uma comunicação objetiva e transparente (QUEIROZ, 2020). Considerando o fato de que os membros da equipe não têm acesso uns aos outros em tempo integral, é importante que os *feedbacks* sejam mais frequentes, detalhados e objetivos. Deve-se manter em foco que:

(...) como tudo está muito diferente e o trabalho sofreu alterações não necessariamente desejadas, estar alinhado à estratégia nunca foi tão importante. Por isso, cada colaborador deve ter maior consciência desse planejamento e receber retornos frequentes de como ele está ou não se aproximando do alvo da equipe. Para tanto, o líder precisa estar totalmente ciente do planejamento estratégico, ser o mais transparente possível na comunicação dessa estratégia para a equipe, conduzir todos para alcançá-la e acompanhar a performance de cada um. Indicadores de desempenho podem ajudar muito para que essa tarefa seja realizada com eficiência. Assim, qualquer desvio ou ajuste necessário para o bom andamento do plano serão rapidamente colocados em prática por todos (RUAS, 2020, p.3).

Uma prática nem sempre comum, mas de efeito valioso é o hábito da liderança reconhecer e praticar o valor do elogio sincero aos seus liderados. Como os colaboradores em *home office*, de modo geral, encontram-se em um momento de tensão coletiva significativa, é importante reconhecer e valorar até mesmo os pequenos feitos tanto quanto as grandes contribuições. Esta postura pode acarretar um efeito motivador, impulsionando a todos de modo positivo. Para o colaborador é gratificante receber uma devolutiva inesperada por um resultado ou atitude positiva,

aumentando seu engajamento nos processos. Este reforço positivo contribuirá para que os funcionários se motivem mais e continuem contribuindo com a equipe, levando a uma melhor produtividade (ZENDESK, 2020).

O incentivo e reconhecimento são importantes porque nem todas as pessoas trabalham apenas visando os ganhos financeiros; muitos trabalham pela realização e satisfação pessoal, encontram no trabalho um sentido para suas vidas, sentem-se úteis e pertencentes a um grupo. Por isso é tão valioso compreender o valor das pessoas, tomar atitudes que despertem seu melhor lado, oportunizando o crescimento e desenvolvimento das competências pessoais e profissionais (QUEIROZ, 2020).

4.1 POSTURA DO LÍDER EM TEMPOS DE HOME OFFICE

Sem tanta expressão antes do coronavírus, a pandemia levou muitas empresas a adotarem a modalidade de trabalho chamada *home office*, já praticada há alguns anos como opção para muitas organizações e ramos de negócios. Embora não fosse novidade para estas empresas já praticantes do trabalho em domicílio, para as demais, ainda presas ao trabalho presencial, a mudança foi abrupta e o fato de estar presente no dia a dia com os funcionários fosse impossível, trouxe insegurança para a maioria dos gestores, ficando a pergunta: “Como liderar as equipes que não estão sob as vistas, mantendo-a comprometida com os objetivos da organização?”. Quanto a isto, os autores aqui pesquisados, trazem algumas orientações (FURTADO, 2020).

A primeira orientação diz respeito à habilidade em demonstrar confiança na equipe considerando que trabalhar em casa é novidade para todos e a maioria dos funcionários também não se sentem inseguros, tanto por receio de não alcançar a produtividade costumeira, quanto de não ter seus esforços devidamente reconhecidos. Neste contexto é essencial que o líder saiba confiar e demonstrar confiança, sem ficar vigiando e questionando o tempo todo, evitando perguntar várias vezes a mesma coisa caso já tenha respondido de maneira satisfatória, ser sensato na comunicação, não ficar ligando, mandando e-mails ou chamando no WhatsApp fora do horário de trabalho combinado ou no intervalo de almoço e jantar, nos casos do trabalho noturno (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2021).

Outro fator essencial à liderança do trabalho em *home office* diz respeito a saber delegar as tarefas, levando em conta a necessidade de tempo para adaptação, considerando que, diante do atual quadro mundial, não é conveniente adotar postura de líder centralizador. Desse modo, considera-se que seja adequado delegar as tarefas por atividade, não se atendo a horários fixos, deixando claro os resultados esperados quanto aos detalhes da tarefa, a importância que tem, o prazo e resultados esperados. Uma das grandes vantagens que deve ser aproveitada no *home office* é a possibilidade de se desprender da expectativa de horas contínuas de trabalho, focando nas entregas e resultados (RUAS, 2020).

Não menos importante é a promoção de ensinamentos voltados para a produtividade. Como a modalidade *home office* é nova para a maioria das empresas, todos os funcionários, em todos os níveis hierárquicos são afetados pela falta de conhecimentos prévios. Neste contexto, o papel de preparar e instruir será responsabilidade dos cargos de chefia que devem traçar estratégias para guiar sua equipe rumo ao melhor caminho para a produtividade. Os treinamentos das equipes precisam destacar que é possível aliar responsabilidade e liberdade, não importando o que os colaboradores façam dos seus dias, desde que entreguem todas as tarefas no prazo combinado. Mesmo que desencadeie dúvidas quanto aos horários mais maláveis, de forma gradativa, a equipe se ajusta até que não haja mais insegurança em nenhuma das partes (CAPRARIO, 2021).

Nesta modalidade de trabalho é quase impossível separar o ambiente pessoal do profissional. Tornam-se corriqueiras ocorrências como reuniões por videoconferência, diálogos por telefone, via WhatsApp, ao mesmo tempo em que filhos andam pela casa, animais domésticos fazem barulhos, uma pessoa chama ou interrompe, um bebê chora e demais episódios que dificultam o prosseguimento das comunicações. Dessa forma, o líder precisa entender que neste ambiente, o funcionário se desdobra em vários papéis, o que, necessariamente, não compromete seu rendimento. Ao demonstrar compreensão e dar espaço para uma interação mais leve e descontraída, a líder estreita o relacionamento com seu subordinado aumentando a confiança quanto à capacidade de o colaborador manter a produtividade (FURTADO, 2020).

Resumidamente, o foco precisa ser mantido no objetivo principal, mais ainda nos contextos peculiares em que ocorre *home office*. Cabe ao líder levar a equipe a manter o foco na meta, guiando cada decisão tomada (ZENDESK, 2020).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo, realizado por meio de metodologia denominada de pesquisa bibliográfica, partiu do problema representado pela seguinte questão: “Qual o papel do líder nos resultados organizacionais em tempos de *home office* crescente?”

Como hipótese inicial presumia-se que, considerando-se que o papel do líder nos resultados organizacionais em tempos onde o *home office* é crescente, seria atribuição do líder ajudar a equipe a gerenciar o tempo e a criar rotinas e que, mesmo a distância, seria possível manter a liderança organizacional como fator relevante nos resultados obtidos para as organizações.

Neste contexto adotou-se como um dos objetivos específicos a identificação das principais teorias e conceitos de liderança, analisando comportamentos e estilos ao longo do tempo. Apurou-se que, em princípio, acreditava-se que os líderes já nasciam assim, prontos. Ao longo do tempo, tais conceitos evoluíram até os dias atuais nos quais os líderes precisam aliar conhecimentos, habilidades técnicas e de convivência, pois atitudes como empatia, respeito, confiança e valorização do colaborador, são essenciais.

O segundo objetivo pretendeu apontar vantagens e desvantagens do trabalho no sistema *home office*. Como vantagens identificou-se: flexibilidade de horários, economia para organização e funcionário, possibilidade de melhor qualidade de vida, privacidade, escalas mais flexíveis e conforto.

Como desvantagens, pode-se citar: as distrações que o ambiente familiar oferece, dificuldades de dispor de infraestrutura adequada, preocupações quanto à segurança da informação, excesso de trabalho em casos de gestão do tempo inadequada, isolamento social, transições de funcionários mais difíceis e maior dificuldade para controle de desempenho.

Propôs-se, também, analisar a figura do líder como ponto determinante para os resultados da empresa em tempos de *home office*. Aqui espera-se que o líder seja capaz de tornar a transição do trabalho presencial para o *home office*, a menos traumática possível. Cabe a este, treinar o pessoal, verificar se a estrutura disponível atende às necessidades do trabalho, acompanhar o colaborador sem sobrecarregá-lo ou mostrar-se vigilante em demasia, compreender que o ambiente domiciliar influencia, criar um contato diário amigável que permita que o colaborador

expresse suas expectativas e frustrações, incentivar o cumprimento de metas e verificar se os resultados estão de acordo com o esperado.

REFERÊNCIAS

ABREU, E. V. X. de. **A adoção do teletrabalho: uma análise da aceitação do uso do trabalho a distância com jovens trabalhadores.** Dissertação [Mestrado] Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2016. Disponível em: <https://repositorio.fumec.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/446/erico_abreu_mes_adm_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 15 maio 2021.

ADAIR, A. **Chefiar ou liderar?** Seu sucesso depende dessa escolha. 2.ed. São Paulo: Futura, 2015.

ALBERONI, F. **A arte de comandar.** São Paulo: Rocco, 2014.

ARAÚJO, R. R. **Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas.** Revista de Gestão, v. 14, n. 1, p. 53-66, 2017.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. **Teletrabalho: o trabalho de onde você estiver.** 2020. Disponível em: <<https://www.tst.jus.br/documents/10157/2374827/Manual+Teletrabalho.pdf/e5486dfc-d39e-a7ea-5995213e79e15947?t=1608041183815>>. Acesso em: 15 maio 2021.

CAPRARIO, S. **Como liderar a equipe em home office.** Revista Negócios e Gestão – Empreendedor. Julho, 2021. Disponível em: <<https://empreendedor.com.br/noticia/como-liderar-a-equipe-em-home-office/>> Acesso em: 12 out. 2021.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

_____. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração**/Idalberto Chiavenato. 3.ed. Barueri-SP: Manole, 2014.

COSTA, I. S. A. **Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades.** Monografia [Bacharelado] Administração, Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6882>>. Acesso em: 30 set. 2021.

COSTA, I. S. A.; VIEIRA, P. R. **Poder/saber e subjetividade na construção do sentido do teletrabalho.** 2014. 124 f. Tese [Doutorado] Administração, Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3273>> Acesso em: 30 maio 2021.

EICH, R. K. **Líderes não dão ordens.** Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil Editora S.A. 2013.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Novas formas de trabalhar: as adequações ao home office em tempos de crise.** 2021. Disponível em: <<https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/pesquisa-adequacoes-ao-home-office/>> Acesso em: 02 out. 2021.

FURTADO, M. **Desafios da liderança no Home Office:** veja como vencê-los. Revista Convênia. Dezembro, 2020. Disponível em: <<https://blog.convenia.com.br/desafios-da-lideranca/>> Acesso em: 12 out. 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2010.

GOLEMAN, D. **Liderança:** a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso. Ivo Korytowski. 1ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor.** Rio de Janeiro: Sextante, 2016.

LAWSON, K. **Como se tornar um grande líder.** São Paulo: Universo dos livros, 2015.

MARRAS, P. J. **Administração de recursos humanos:** do Operacional ao Estratégico. 8.ed. São Paulo: Futura, 2016.

OLIVEIRA, A. **Liderança saudável.** 2.ed. São Paulo: Planeta do Brasil, 2016.

OVEJERO, A. B. **Psicologia do trabalho em um mundo globalizado:** como enfrentar o assédio psicológico e o stress no trabalho. Porto Alegre: Bookman e Artmed, 2017.

QUEIROZ, S. **Desafios da liderança em tempos de home office.** 2020. Disponível em: <<http://www.deducao.com.br/index.php/desafios-da-lideranca-em-tempos-de-home-office/>>. Acesso em: 02 maio 2021.

RIBEIRO, S. **Desafie-se para vencer - Os segredos dos campeões.** 1.ed. Pará: 2015.

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: 12 out. 2021.

SILVA, R. O. da. **Teoria da Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2014.

ZENDESK. **Relatório de Tendências da experiência do cliente para 2021:** o futuro do trabalho é agora. 2020. Disponível em: <<https://www.zendesk.com.br/cx-trends-report/trend-4/>> Acesso em: 02 out. 2021.