

CENTRO UNIVERSITÁRIO ATENAS

NAIANA RODRIGUES DOS REIS

OS DESAFIOS DA LIDERANÇA NA PANDEMIA:
Formas de comunicação para engajar os colaboradores

Paracatu

2021

NAIANA RODRIGUES DOS REIS

OS DESAFIOS DA LIDERANÇA NA PANDEMIA:

Formas de comunicação para engajar os colaboradores

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

Área de Concentração: Liderança

Orientadora: Lorena Gomes Junqueira

Paracatu

2021

NAIANA RODRIGUES DOS REIS

OS DESAFIOS DA LIDERANÇA NA DE PANDEMIA:

Formas de comunicação para engajar os colaboradores

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

Área de Concentração: Liderança

Orientadora: Lorena Gomes Junqueira

Banca Examinadora:

Paracatu – MG, _____ de _____ de _____.

Prof^a. Lorena Gomes Junqueira
Centro Universitário Atenas

Prof. Mayra Silva de Souza
Centro Universitário Atenas

Prof. Msc. Jardel Rodrigues M. de Lima
Centro Universitário Atenas

Dedico este trabalho aos meus pais que sempre me apoiaram e me incentivaram a conquistar cada um dos meus sonhos e objetivos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado a permissão de chegar até aqui e me dado energia para concluir este trabalho.

Aos meus pais que sempre me apoiaram todos os anos que estive na faculdade, agradeço por toda dedicação e paciência.

Agradeço aos professores do curso por cada ensinamento e toda disposição para a conquista do meu processo de formação profissional.

Agradeço em especial minha professora orientadora por todo auxílio e dedicação.

Agradeço aos meus colegas de turma pelos anos de convivência que serão lembrados para sempre.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

Boa administração significa fazer coisas boas tanto para os trabalhadores quanto para os clientes, e não apenas acumular lucros para os chefes. A organização é um fenômeno humano, social e moral.

Peter Drucker

RESUMO

O tema dessa pesquisa gira em torno dos desafios enfrentados pelos líderes em tempos de pandemia. No atual cenário das empresas, onde o trabalho remoto se tornou uma realidade dos brasileiros, buscou-se investigar quais são os maiores desafios enfrentados pelos líderes na gestão de pessoas. O presente estudo tem como objetivo principal compreender como líderes adaptaram as formas de comunicação tradicionais ao ambiente remoto para engajar a equipe. Portanto, ele aborda questões essenciais para a completa compreensão do tema proposto. Esta foi uma pesquisa de campo, na qual foi estudada uma instituição financeira, buscando pontuar e compreender quais foram os principais desafios enfrentados pelos líderes durante a pandemia, mais especificamente com o trabalho remoto. Os resultados obtidos demonstraram que houve a necessidade dos líderes de se adaptar à essa nova realidade, havendo uma mudança de abordagem com a equipe, transformando a nova realidade da gestão de pessoas muito mais humana e muito mais preocupada com o bem-estar de todos os funcionários.

Palavras-chave: Liderança. Pandemia. Desafios. Gestão de pessoas.

[LGJ1] Comentário: Fiz algumas mudanças. Traduzir para o inglês novamente.

ABSTRACT

The theme of this research revolves around the challenges faced by leaders in times of pandemic. In the current scenario of companies, where remote work has become a reality for Brazilians, we sought to investigate the biggest challenges faced by leaders in people management. The main objective of this study is to understand how leaders adapt traditional forms of communication to the remote environment to engage team members. Therefore, it addresses essential issues for the complete understanding of the proposed theme. This field research, in which a financial institution was studied, seeking to point out and understand the main challenges faced by leaders during the pandemic, more specifically during remote work. The results obtained showed that there was a need for leaders to adapt to the new reality, a change of approach with the team was necessary, transforming the new reality of people management much more human and much more concerned with the well-being of all employees.

Keywords: Leadership. Pandemic. Challenges. People management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 PROBLEMA.....	11
1.2 HIPÓTESES.....	11
1.3 OBJETIVOS.....	11
1.3.1 OBJETIVOS GERAIS	11
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	12
1.5 METODOLOGIA	13
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	13
2 IMPACTOS DA PANDEMIA SOBRE A RELAÇÃO LÍDER E LIDERADOS	14
2.1 LIDERANÇA	15
2.1.1 TIPOS DE LIDERANÇA.....	16
2.2 RELATO DE CASO	18
3 EFEITOS DO NOVO FORMATO DE TRABALHO NA COMUNICAÇÃO CORPORATIVA.....	20
4. SOLUÇÕES ENCONTRADAS PARA MELHORAR A COMUNICAÇÃO E ENGAJAR OS COLABORADORES	23
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	26
REFERÊNCIAS.....	28

1 INTRODUÇÃO

É fato que ao longo dos anos o ambiente organizacional passou e, ainda passa, por inúmeras mudanças, como por exemplo, o desenvolvimento da tecnologia, do campo mercadológico e das relações trabalhistas. É possível afirmar que a globalização causou diferentes impactos na área organizacional, principalmente no que se refere à gestão de pessoas. Com o avanço da competitividade, importantes mudanças também aconteceram na composição dos mercados de produção e de consumo (SANTOS, CRUZ, 2019).

Nesse contexto, tem-se que a Gestão de Pessoas distingue-se devido à participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do que se denomina Capital Humano, que nada mais é do que o conjunto de pessoas que compõe a empresa. Assim, cabe a área de Gestão de Pessoas fomentar a humanização nas empresas e cabe ao departamento de Recursos Humanos, promover, planejar, coordenar e controlar as atividades que são desenvolvidas pautadas à seleção, direção, avaliação de desempenho funcional e comportamental, capacitação, qualificação, acompanhamento do pessoal da instituição num todo (SANTOS, CRUZ, 2019).

Surge então o papel do líder, momento em que se percebe que liderar não se resume apenas ao ato de gerir. Compete ao líder gerir a organização, cabe a ele pedir a cada um dos elementos, de cada unidade, que faça a gestão adequada do seu setor, uma vez que liderar é, acima de tudo, ser capaz de influenciar as emoções das pessoas lideradas com intuito de criar energia, paixão, entusiasmo e empenho (CRUZ, 2006).

O trabalho remoto tem sido cada vez mais a realidade de muitas empresas, se configurando como uma adaptação para que as atividades do mercado de trabalho possam ser continuadas. Infelizmente, muitas empresas, por terem sido pegas desprevenidas, estão operando de forma inadequada no que concerne ao trabalho remoto (MARQUES, 2021).

O que foi destacado anteriormente, a respeito das novas diretrizes de trabalhos dos colaboradores, é relevante, pois, essa nova forma de trabalhar afasta os liderados dos olhares dos líderes, sendo que a lógica da gestão comando-controle, que já estava em declínio, hoje não faz mais sentido (MARQUES, 2021).

Fato é, que nos tempos de hoje, inserido no contexto pandêmico, as lideranças perderam o controle visual, sendo o maior desafio influenciar os empregados no invisível. A liderança hoje tem como principal objetivo, e consequentemente desafio, conseguir engajar seus liderados (ROCHA, 2021).

Para alcançar os objetivos que foram propostos neste trabalho de conclusão de curso, é utilizada a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo com a finalidade de se aproximar ainda mais do objeto de pesquisa.

1.1 PROBLEMA

No atual cenário das empresas, onde o trabalho remoto se tornou uma realidade de todo país, *quais são os maiores desafios enfrentados pelos líderes na gestão de pessoas?*

1.2 HIPÓTESES

- a) O modelo de trabalho remoto dificulta a criação de engajamento entre o líder e seus subordinados.
- b) As formas tradicionais de comunicação presencial não se aplicam ao trabalho remoto, demandando do líder novas estratégias de engajamento com a equipe.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVOS GERAIS

Compreender como líderes adaptam formas de comunicação tradicionais ao ambiente remoto para engajar os membros da equipe.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Investigar os impactos da pandemia sobre a relação líder e liderado através do relato de caso de uma instituição bancária do município de Paracatu-MG;
- b) Entender como o novo formato de trabalho afetou a comunicação no ambiente corporativo;
- c) Apresentar soluções encontradas pelos líderes para melhorar a comunicação e engajar os liderados.

1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

No contexto atual, o mercado em geral tem vivido uma complexa crise, a qual tem gerado inúmeros impactos nos âmbitos econômico, social, emocional, saúde, gestão das empresas, relações de trabalho, hábitos de consumo, no modo de sobrevivência. Tudo isso, sem data para acabar devido à pandemia do novo coronavírus (ROCHA, 2021).

Ocorre que, em todos esses momentos, o papel do líder se torna essencial nas relações organizacionais. Sendo essencial que essa liderança não seja compreendida apenas como uma habilidade pessoal, mas também como um processo de relacionamento interpessoal, inserida no contexto específico que o mundo está vivendo hoje (ROCHA, 2021).

Vale ressaltar que todos aqueles que se consideram como líderes devem fazer uma autoanálise e visualizar a liderança como um processo e não apenas como um ato em que se visa apenas os resultados esperados pela empresa. Além disso, é importante destacar que os desafios enfrentados pela liderança não se resumem aos problemas cotidianos, os quais são inerentes a todas as formas de líderes, ou seja, os desafios alcançam os limites impostos pelo contexto atual do mercado de trabalho, o qual teve que adaptar-se às mudanças relativas e às limitações impostas pela pandemia (SANTOS, 2019).

1.5 METODOLOGIA

Quanto aos fins, esta será uma pesquisa descritiva e exploratória. Descritiva, pois tem como intuito levantar opiniões, atitudes, percepções, expectativas e sugestões dos envolvidos, acerca de suas visões sobre a temática proposta (VERGARA, 2005). Mesmo sendo a pesquisa definida primeiramente como descritiva a partir de seus objetivos, acaba por proporcionar uma nova visão do problema, o que a aproxima da pesquisa exploratória (GIL, 1999).

Quanto aos meios, a pesquisa será bibliográfica, documental e de campo. Será bibliográfica, pois serão utilizados na construção dessa pesquisa materiais escritos de diferentes autores, tais como livros, jornais, revistas, artigos científicos, dissertações e teses, entre outros. A investigação será também documental, porque se valerá de documentos fornecidos pela instituição bancária, bem como informações fornecidas diretamente por essa entidade, principalmente por meio eletrônico (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Essa foi uma pesquisa de observação em campo, caracterizada pela técnica de investigação denominada observação participante. Essa metodologia “inscreve-se numa abordagem de observação etnográfica no qual o observador participa ativamente nas atividades de recolha de dados, sendo requerida a capacidade do investigador se adaptar à situação” (MÓNICO, *et. al.*, 2017).

Nesse sentido, a pesquisadora se permitiu a partilhar papéis e hábitos do grupo que estava sendo observado, se colocando em condições favoráveis e necessária para observar as situações, factos e os comportamentos que dificilmente ocorreriam, ou que seriam reprimidos ou mesmo adulterados, na presença de estranhos (MÓNICO, *et. al.*, 2017).

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

No primeiro capítulo é abordada a questão dos impactos da pandemia sobre a relação líder e liderado, momento em que foram abordadas questões importantes como o conceito e os tipos de liderança e onde foi apresentado o relato

de caso estudado nessa pesquisa. No segundo capítulo busca-se entender como as formas de comunicação precisam ser adaptadas ao contexto do trabalho remoto. O terceiro capítulo apresenta as soluções encontradas pelos líderes do caso de uma instituição bancária do município de Paracatu-MG para manter os liderados engajados. E no capítulo final são apresentadas as considerações finais desta pesquisa.

2 IMPACTOS DA PANDEMIA SOBRE A RELAÇÃO LÍDER E LIDERADOS

No final do ano de 2019, o mundo todo foi surpreendido pela notícia do surgimento de um novo vírus, considerado altamente letal. O Sars-Cov-2 foi o vírus responsável pela pandemia provocada pela doença Covid-19, a qual trouxe consigo a necessidade das pessoas de se manterem em isolamento social, com a finalidade de minimizar a propagação da doença (ANTUNES, *et. al*, 2020).

Diante da necessidade do isolamento social, entrou em destaque a gestão remota, tendo em vista a crescente migração de funcionários do trabalho presencial para o trabalho a distância. Nesse contexto, surgiu a necessidade dos líderes entenderem esse momento vivenciado pelos liderados, principalmente por aqueles que estão exercendo suas atividades em seus lares (ROCHA, 2021).

O avanço notório do trabalho remoto pode ser visto como um movimento das empresas que estão buscando por novas formas de trabalho, com finalidade de adequar as estratégias do mercado e suas cadeias produtivas (NOGUEIRA; PATINI, 2012).

Existem basicamente três objetivos almejados nos casos em que o trabalho remoto é implementado: flexibilidade, deslocamento de custos diretos (como, por exemplo, aluguel, alimentação, água e luz) e aqueles ligados a custos trabalhistas, dependendo das leis do país uma maior mobilização da força de trabalho (CRAIPEAU 2019, *apud* ROCHA, 2021).

Esse novo formato foi adotado por inúmeras empresas, que não poderiam parar suas atividades e, para a sua implantação, o uso e desenvolvimento tecnológico foi fundamental. No entanto, apenas o desenvolvimento de novas

tecnologias não foi suficiente para alavancar esse novo formato de trabalho. Um dos desafios ligados à implementação do trabalho remoto foi a dificuldade de gerenciamento a distância por parte da empresa.

No trabalho remoto existem mudanças nas condições espaciais e temporais de trabalho, acompanhadas de uma forte autonomia, ou seja, há uma substituição dos métodos de controle disciplinar pelo autocontrole permanente do trabalhador. Reduzindo, portanto, as atividades de supervisão direta e controle hierárquico em geral (CRAIPEAU 2019, p. 108, *apud* ROCHA, 2021, p. 22).

Portanto, nesse novo formato de trabalho, reduziu-se a hierarquia tradicional e direta e o trabalhador passou a ter mais autonomia, autocontrole, o que exige deste, mais autodisciplina para cumprir suas obrigações (MARQUES, 2021). Para compreender um pouco melhor as mudanças nessa relação, faz-se necessário relembrar os conceitos básicos de liderança e algumas especificidades do tema.

2.1 LIDERANÇA

Bergamini (1994) acredita que a origem da liderança se deu em meados de 1300 depois de Cristo. Vale ressaltar que o termo liderança é utilizado há 200 anos e o mesmo vem sendo estudado como um processo de interação que envolve trocas sociais, em que o líder proporciona benefícios tanto para o grupo como um todo, como também de forma individual, ou seja, para cada membro do grupo, caracterizando uma troca de valores entre os liderados.

O termo liderança pode ser entendido como um fenômeno que é tipicamente social, uma vez que ocorre de forma específica em grupos e nas organizações. A liderança pode ser entendida ainda como o exercício de uma influência interpessoal em uma determinada situação e é conduzida por meio da comunicação, com a finalidade de conseguir um ou mais objetivos específicos. Em resumo, pode-se definir o processo de liderança por quatro elementos básicos: influência, em uma situação, pelo processo de comunicação e visando alcançar objetivos específicos (CHIAVENATO, 2010).

Chiavenato (2010) ensina que a liderança assume um papel fundamental para o sucesso de um negócio, tendo em vista que a atuação do líder deve estar presente em diferentes níveis dentro da organização, abrangendo o nível institucional, o intermediário e o operacional.

Vale ressaltar que o trabalho remoto, trouxe consigo inúmeras preocupações tanto aos gestores, quanto aos colaboradores, principalmente no que se refere aos temas comunicação e resolução de problemas, os quais foram mais afetados pelo distanciamento social (CHOUDHURY, 2020, *apud* ROCHA, 2021).

Nesse contexto, é possível afirmar que liderar em tempos de crise faz com surja a obrigação de dar uma pausa, refletindo sobre o fato de que todos são seres humanos e que possuem necessidades semelhantes, seja líder ou liderado, devendo olhar para si e refletir com a finalidade de se alcançar a chamada inteligência emocional, a qual é essencial nesse momento de crise (MARQUES, 2021). Diante disso, tem-se que, para se tornar um bom líder, é preciso saber transitar entre os diferentes estilos de liderança que existem, para que se possa transformar um grupo de pessoas em uma equipe que apresente resultados de alta performance, utilizando-se a Gestão para gerir todo conhecimento e a liderança para transformar as pessoas (NOBRE, 2019).

De acordo com Nobre (2019), pode-se afirmar que a maior qualidade de um líder é a adaptabilidade, uma vez que ele deve ser capaz de ter uma leitura de cada momento e de se adaptar de acordo com o contexto que se apresenta. Sendo assim, dependendo da situação específica, a equipe irá precisar de um líder *coach* para que este ajude na descoberta de caminhos novos, já em outras situações, será necessária a presença de um líder autoritário.

Por esse motivo, um bom líder não deve se prender a um estilo de liderança específico, mas deve se adaptar a cada situação em que se deparar.

2.1.1 TIPOS DE LIDERANÇA

Existe um tipo de líder diferente para cada situação específica, sendo que o comportamento de liderança irá depender do modo em que a situação se encontra. De acordo com Vecchio (2009, p. 158) “o desempenho do grupo constitui

função da combinação entre o estilo de um líder e as diversas características relevantes da situação”. Desse modo, temos que a liderança pode assumir diferentes formas, como será visto a seguir.

Liderança autocrática: esse tipo de liderança é o mais popularmente conhecido como “chefe”. Configura aquela pessoa que conduz definindo o que e como deve ser feito. Basicamente, é aquele quem define tudo, acreditando que a sua opinião é sempre a que está mais correta e acredita também que seus subordinados não são merecedores de confiança. É nítido que este tipo de líder tem sua atenção voltada para a execução das tarefas e não para as relações humanas do grupo que lidera e tem seu poder baseado na posição ou no cargo que ocupa (CHIAVENATO, 2002).

Liderança democrática: neste tipo de liderança, o líder tem como foco o compartilhamento das suas ideias e decisões com o grupo de pessoas que lidera. É possível afirmar que este tipo de líder tem uma visão do ser humano e de si próprio mais ampliada. Ele acredita não ser o dono da verdade e que todos podem contribuir para o planejamento e execução da tarefa de forma autônoma e com responsabilidade. A atenção do líder nesse caso está direcionada, principalmente, para as relações interpessoais e enxerga que seu poder se baseia na credibilidade que seu grupo lhe dá (CHIAVENATO, 2022).

Esses são apenas os dois tipos de liderança principais, dos quais derivam todos os outros apontados pela doutrina. Não se pode afirmar que um líder possui apenas um estilo de liderança. Mesmo que o líder seja democrático, ainda assim em diferentes momentos deve possuir também uma atenção grande voltada para a tarefa em si, assumindo, assim, características de uma liderança autocrática (SANTOS, 2019).

Para Chiavenato (2006, p. 18-19), a liderança “[...] é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar”. Neste caso, entende-se que a liderança é a percepção do grupo com relação ao líder, o qual tem a capacidade de influenciar, persuadir e argumentar sobre pessoas, sendo que a mistura dos estilos de liderança existentes é considerada benéfica para as organizações.

2.2 RELATO DE CASO

[LGJ2] Comentário: Colocar aqui como funcionou a observação participante, por quanto tempo, como foi o processo e etc.

Foi realizado um estudo de caso em uma instituição bancária no município de Paracatu-MG, onde buscou-se investigar quais foram os impactos da pandemia sobre a relação líder e liderado. Para a pesquisa e coleta de dados foi utilizada a observação participante, analisando a vivência no ambiente de trabalho, participando de reuniões e também por meio de conversas com os líderes e colaboradores.

A observação participante no Banco se desenvolveu durante a pandemia, por um período de 6 (seis) meses, logo após o decreto do Governo Federal, a partir de março de 2020. Havia reuniões diárias com os gestores e com os colaboradores. As reuniões aconteciam presencialmente e pela plataforma Microsoft Teams.

Os resultados da pesquisa, de acordo com os dados obtidos pela observação e das informações coletadas, mostraram que as relações empresariais modificaram em vários aspectos e, no que se refere à liderança, foi possível perceber que esta não é mais feita da forma tradicional, pois os líderes tiveram que reinventar e reformular as estratégias para conseguirem alcançar os resultados esperados pela instituição.

Os desafios encontrados foram diversos, dentre eles: o local de trabalho sofreu mudanças e, em alguns casos, foi alterado para o trabalho remoto, as relações interpessoais entre os colaboradores e manter o nível de produtividade. Assim, o nível de estresse se tornou altíssimo em função das incertezas, inseguranças e mudanças impostas pela nova realidade.

Os líderes tiveram muita dificuldade na comunicação, o que afetava diretamente no desempenho da equipe. Diante disso, precisaram desenvolver capacidades diferentes, tais como a capacidade de empatia, de comunicação, de adaptação e de se reinventar, diante de mudanças não planejadas.

Os colaboradores da empresa sofreram significativas mudanças em suas rotinas, tanto pela adaptação repentina à nova situação, quanto pela preocupação extra no que diz respeito à saúde física e mental. Aos que executaram o trabalho remotamente havia a preocupação de tentar separar a vida profissional da pessoal,

além de improvisar o ambiente de trabalho em casa, muitos destes sem ter todos os recursos materiais e pessoais para isso.

Além disso, a pandemia exigiu que os líderes tivessem respostas assertivas quanto à gestão emocional dos liderados, representando um fator realmente desafiador, uma vez que além de ter que lidar com o desempenho da equipe, também precisaram se preocupar com a estabilidade emocional. Alguns líderes apontaram que a saúde mental da equipe foi uma preocupação extra e significativa, pois afetava diretamente a motivação e o rendimento das atividades executadas e, conseqüentemente, poderia afetar os resultados da empresa.

Quanto à comunicação, pode-se dizer que representou um dos grandes desafios da instituição, pelo fato de alguns colaboradores estarem afastados do ambiente físico de trabalho. Assim, os líderes tiveram que lidar não apenas com a distância de alguns membros da equipe, mas principalmente com o estresse e a ansiedade provocada pelo isolamento e distanciamento social.

No entanto, embora houvesse a dificuldade no âmbito da comunicação, os líderes apresentavam-se bem atentos, preocupando com o bem-estar dos funcionários e dando respaldo constante a cada um deles. Verificou-se que, durante esse período, os líderes e suas equipes se mostraram mais próximos, mesmo que parte desse contato tenha sido na forma on-line.

Alguns colaboradores relataram dificuldades em se adaptar à nova realidade no que diz respeito ao uso das novas tecnologias utilizadas, as quais demandavam destreza digital. Pôde-se observar que parte dessa dificuldade decorre da idade, tendo em vista que os funcionários com idade mais avançada foram os que mais apresentaram essa dificuldade, e eram estes que estavam em trabalho remoto.

Por fim, observou-se a preocupação com a cultura organizacional, esforçando para manter nesse novo formato, presencial e remoto, aspectos importantes da cultura e de rituais da empresa que faziam parte da rotina anterior. Aspectos relacionados à cultura da instituição têm fundamental importância para liderança, pois influenciam consideravelmente na dinâmica de toda a organização.

Após a explanação de todos os impactos e desafios que a pandemia trouxe para a relação de trabalho, pode-se dizer que, para que o trabalho pudesse fluir de forma eficaz, os líderes, figuras-chaves e fundamentais para o funcionamento dos processos, tiveram que adaptar suas formas de exercer a liderança.

Diante disso, verificou-se que os líderes tiveram que deixar de lado a liderança autocrática, tornando-se mais empáticos e passando a ter uma integração maior com a equipe, escutando mais e compreendendo seus colaboradores.

Além disso, não apenas os líderes, mas todos os colaboradores da empresa tiveram que se adaptar às tecnologias, para o uso diário de ferramentas on-line, como as plataformas de reuniões utilizadas em massa para alinhar informações e traçar metas a serem cumpridas por todos. Inovação, mudança, adaptação e melhoria são palavras que definem os trabalhos exercidos pelos líderes da empresa objeto deste estudo, tanto em termos de utilização de ferramentas tecnológicas quanto em ganho de eficiência dos colaboradores.

3 EFEITOS DO NOVO FORMATO DE TRABALHO NA COMUNICAÇÃO CORPORATIVA

As relações interpessoais são desenvolvidas por meio do processo de interação. Nesse sentido, Moscovici (1985, p. 25) afirma que em situação de trabalho, que são compartilhadas por duas ou mais pessoas, existem atividades que são predeterminadas e devem ser executadas, onde se espera que haja comunicação, cooperação, respeito e amizade entre os colaboradores. Entende-se que os sentimentos dos indivíduos que trabalham em equipe, influenciam as interações e as próprias atividades.

As relações interpessoais são apontadas como um dos elementos que proporcionam a formação sólida do indivíduo com a organização que atua. A importância dos relacionamentos interpessoais é reconhecida tanto para empresa com o aumento da produtividade, quanto para os trabalhadores no contexto de qualidade de vida no trabalho (ANTUNES, 2020).

Para Moscovici (1985), o relacionamento interpessoal entre os colaboradores de uma empresa é o fator responsável por manter ou por transformar

o ambiente de trabalho mais harmonioso, possibilitando um trabalho de equipe mais cooperativo. Esse processo de solidificação dos relacionamentos interpessoais na empresa envolve o trabalho da liderança por meio do estímulo à comunicação.

Para que uma organização possa alcançar o sucesso dos objetivos que foram propostos e aplicar seus métodos gerenciais, a comunicação eficaz é indispensável. Caso um líder não consiga se comunicar com seus colaboradores, as suas funções gerenciais não alcançarão o sucesso esperado, uma vez que, caso o trabalhador não seja capaz de compreender o que lhe é passado como tarefa, as chances de se alcançar a meta esperada são poucas ou nenhuma (MONTANA e CHARNOV, 2003).

Em todo sistema de comunicação, a fonte serve para fornecer sinais ou mensagens. O transmissor opera as mensagens emitidas pela fonte no sentido de codificá-las, isto é, transformando-as em formas adequadas ao canal. O canal leva a mensagem sobre a nova forma para um local distante. O receptor procura decodificar e decifrar a mensagem enviada ao canal e transforma-a numa forma adequada e compreensível ao destino ou destinatário (CHIAVENTATO, 2003, p. 110).

O ruído é um fator influenciador para comunicação, de tal modo que perturba a mensagem no canal e nas demais partes do sistema. No entanto, entende-se que o processo de comunicação exige que a fonte pense e codifique suas ideias com palavras ou símbolos, para que estes sejam transmitidos rumo ao canal, de onde o destino recebe, codifica as palavras ou símbolos para seja possível entendê-los e interpretá-los como ideias ou significados (CHIAVENTATO, 2003).

A comunicação somente é efetivada quando o destino interpreta e compreende a mensagem que foi transmitida. Isso significa que a comunicação trata-se de um processo de mão dupla e envolve necessariamente retroação (CHIAVENTATO, 2003, p. 110).

Segundo Tavares (2007), é necessário saber fazer uso das diferentes técnicas e dos diferentes canais de comunicação dentro da organização para que haja o pleno desenvolvimento das atividades a serem executadas. O processo de comunicação interna e os seus meios devem ser disponibilizados de forma efetiva e atrativa, para que de fato possam exercer sua missão de unir o líder e seus liderados que atuam em união para o sucesso da empresa (LEITE, 2006). Para facilitar o processo de comunicação interna, Tavares (2007) aponta alguns meios e

técnicas de comunicação, tais como: publicações internas, memorando, circular, relatório, e-mails, murais, intranet, reuniões, telefones, entre outros.

Diante do cenário imposto pela pandemia, muitas empresas tiveram que se adaptar para que os funcionários pudessem exercer suas atividades laborais em casa. Uma das medidas preventivas foi o estabelecimento do *lockdown*, que exigiu o fechamento físico de alguns estabelecimentos e para outros a limitação das tarefas executadas e de pessoal, com intuito de coibir a disseminação da doença COVID-19 (ROCHA, 2021).

Durante esse período, o trabalho passou a ser exercido por alguns colaboradores de forma remota, em *home office*. Para que fosse eficiente, a informação e a transparência foram essenciais, não apenas para tomar conhecimento das atividades corriqueiras no trabalho, mas para estabelecer um elo forte de confiança entre o líder e os liderados. Nesse sentido, os líderes sentiram-se obrigados a encontrar uma nova forma de comunicar com seus colaboradores, por meio do uso das tecnologias, mas também por meio de uma comunicação mais empática e construtiva (ROCHA, 2021).

O trabalho remoto foi a solução para que as empresas não fechassem as portas de vez. No entanto, a maioria dos colaboradores ficou perdida com todas as mudanças impostas, uma vez que não existia um manual de como trabalhar em casa, o que ia muito além dos desafios tecnológicos, pois foi preciso também equilibrar a vida pessoal e a vida profissional (MARQUES, 2021).

O desafio se tornou ainda maior para o líder de equipe, pois, além de organizar a própria nova rotina de trabalho, precisou orientar os seus liderados. No entanto, essa foi uma experiência extremamente importante para que os líderes pudessem perceber que o trabalho remoto poderia apresentar muitas vantagens. Tanto que, muitas empresas, estão repensando sobre o método de trabalho no momento pós pandemia, cogitam mesclar os aprendizados do período de trabalhos remotos com a tradicional forma de trabalho (MARQUES, 2021).

4. SOLUÇÕES ENCONTRADAS PARA MELHORAR A COMUNICAÇÃO E ENGAJAR OS COLABORADORES

Com intuito de melhorar a comunicação, a instituição bancária forneceu a cada um dos seus funcionários que executariam suas atividades por meio do trabalho remoto um computador. A utilização desse computador foi apontada como um fator relevante para melhora do fluxo de informação, uma vez que é uma ferramenta que concentra todas as informações necessárias ao liderado no que diz respeito ao feedback das suas tarefas.

Além disso, ainda no âmbito da tecnologia da informação, foram ofertados serviços de assistência virtual para os profissionais que trabalharam à distância. Essa medida foi importantíssima para garantir o pleno funcionamento dos equipamentos utilizados, não apenas para execução das tarefas traçadas como metas para os indivíduos das equipes, mas principalmente para manter a plena eficácia da comunicação entre os membros das equipes.

Os líderes se preocuparam também em preparar os funcionários para o uso das novas tecnologias implementadas, como por exemplo, fornecendo capacitações continuadas e até mesmo fornecendo tutoriais por meio de vídeos ou podcasts explicando o uso das ferramentas de forma detalhada para auxiliar, especialmente os mais velhos e aqueles que não possuíam tanta habilidade no uso de tecnologias.

Para manter as comunicações ativas entre os líderes e liderados, foram adotadas o uso de ferramentas digitais para realização de vídeo conferências, especialmente no que se refere à prática de reuniões, comunicação diárias, entre outros momentos.

A ferramenta utilizada para vídeo conferencia foi a Microsoft Teams, que é uma plataforma unificada de comunicação e de colaboração que possibilita aos usuários ter acesso a um bate-papo, videoconferências, armazenamento de arquivos e integração de aplicativos no ambiente de trabalho. Já para as

comunicações cotidianas, foram utilizadas trocas de e-mails, ligações telefônicas, mas principalmente conversas por meio do aplicativo WhatsApp.

Com o início da Covid-19, empresas de diversos setores precisaram adaptar os encontros presenciais dos escritórios para as medidas de isolamento social. Resolveram então, adotar o trabalho remoto com o home office, que não era realizado por 51% das companhias brasileiras, de acordo com pesquisa da ISE Business School (PINHEIRO; REIS, 2020, p. 07)

Diante desse contexto, as principais mudanças foram nos meios de comunicação propriamente ditos, tendo em vista que as reuniões presenciais foram reduzidas e substituídas por reuniões nos meios virtuais. Para manter os funcionários engajados nesse novo sistema de comunicação, os líderes formaram dinâmicas de debates e trocas de informações com a finalidade estimular o diálogo e a participação de todos. Nesse novo processo de comunicação os líderes compreenderam que para se ter uma comunicação interna realmente eficaz, é necessário que haja equilíbrio entre a busca pela produtividade e a humanização dentro das empresas.

De acordo com as observações na instituição bancária que foi alvo da pesquisa realizada, a forma encontrada para engajar a equipe e mantê-la motivada no quesito do alcance das metas, foi promover premiações aos funcionários. Nesse contexto, os líderes da empresa aplicaram metas semanais a todos os liderados, e aqueles que atingissem a esta meta seriam premiados.

Essa foi considerada uma ideia interessante por parte dos funcionários. Essa premiação era dada ao indivíduo que cumprisse a meta estipulada, independentemente dos demais colegas. Verificou-se que essa atitude engajou bastante a equipe, pois a disputa era do indivíduo consigo mesmo, o que manteve todos os envolvidos constantemente obstinados à melhor.

Os líderes entenderam que não bastava a motivação vinda do cuidado com o bem-estar físico e emocional dos seus liderados, era necessário ir além, buscando alternativas viáveis, economicamente falando, positivas e atrativas para os funcionários.

Verificou-se que a experiência vivenciada no que se refere à liderança teve reflexos positivos nos resultados da empresa, visto que as metas foram cumpridas por todos e em muitos casos superadas. Os líderes compreenderam que mesmo no pós-pandemia, as mudanças devem ser implementadas no ambiente da instituição, pois trouxeram resultados positivos.

Vale ressaltar que os ajustes realizados pela empresa foram muito além da comunicação. As medidas adotadas também englobaram as questões de segurança sanitárias, adotando protocolos de higiene e limpeza com mais efetividade do que o normal. Os atendimentos ao público se tornaram escassos na modalidade presencial, tendo sido adotadas medidas de atendimento online. Todas essas medidas tranquilizaram, de certa forma, os colaboradores, que conseguiram desenvolver suas atividades com maior segurança e tranquilidade, na medida do possível.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi desenvolvida com o intuito de analisar a atuação dos líderes frente aos desafios impostos pela pandemia. Diante de tudo que foi levantado durante a pesquisa, tanto o referencial teórico, quanto as pesquisas feitas in loco, foi possível compreender que as mudanças na forma de agir e de liderar foram necessárias para a total adaptação dos líderes diante das condições de trabalho que lhes foram impostas.

A pesquisa demonstrou que a hipótese levantada de que o modelo de trabalho remoto dificulta a criação de engajamento entre o líder e os seus subordinados foi confirmada, tendo em vista que de fato o trabalho remoto dificultou o engajamento entre o líder e seus subordinados.

No entanto, apesar da dificuldade encontrada nesse sentido, verificou-se que após superado o primeiro momento, o engajamento entre o líder e seus liderados fortaleceu, abrindo margem para no pós pandemia implementar o trabalho de forma híbrida, ou seja, trabalho presencial e remoto.

A hipótese de que as formas tradicionais de comunicação presencial não se aplicam ao trabalho remoto, demandando do líder novas estratégias de engajamento com a equipe também foi confirmada. O novo formato de trabalho demanda muito de estratégias de engajamento com a equipe. Como foi observado na pesquisa, os líderes da instituição estipularam premiações para quem cumprisse as suas metas.

Os líderes, de um modo geral, relataram que esse processo de transição do trabalho remoto foi um momento extremamente difícil, pois todos ficaram muito apreensivos, com medo da perda de performance da equipe, medo do surgimento de problemas e, o fato de não estarem todos juntos fisicamente, gerou muita ansiedade.

Outro aspecto decorrente desse período foi o fato de que a empresa como um todo teve que se reorganizar para poder ajudar os seus profissionais a se adaptarem ao novo formato, dentro da nova rotina imposta pela pandemia. Quanto

aos liderados, esses mostraram que tiveram que enfrentar muitos desafios como, por exemplo, conciliar a rotina de casa com o trabalho, tendo em vista que a maioria tinha filhos, ou outros parentes em casa, o que dificultou e muito na execução das tarefas.

No entanto, mesmo no contexto difícil como este, os participantes (líderes e liderados) demonstraram que tiveram uma experiência positiva, pois experimentaram uma nova forma de trabalho, que agora pode ser adaptada à realidade de pós-pandemia, que, apesar de todas as dificuldades enfrentadas, o saldo foi positivo. Verificou-se que na instituição bancária objeto da pesquisa, apesar das mudanças terem sido muito bruscas e repentinas, todas as atividades obtiveram êxito e o papel dos líderes foi desenvolvido com muita eficácia.

Ficou claro que para que todos pudessem se adaptar a nova realidade, foi necessário mudar a abordagem com a equipe, tornando a gestão de pessoas muito mais humana e muito mais preocupada com o bem-estar de todos os funcionários. Viu-se ainda que os líderes, de um modo geral, estão bem otimistas quanto às mudanças que ainda surgirão no futuro, especialmente no período pós-pandemia, sendo visível uma tendência ao trabalho híbrido.

Por fim, diante de tudo que foi apresentado, espera-se que esta pesquisa possa ter contribuído para as investigações no enorme campo da liderança, e que ela possa motivar ainda mais pesquisadores a continuar a análise dessa temática no futuro, tendo em vista que é muito importante para a compreensão e melhoria dos relacionamentos interpessoais nas empresas, entre líderes e liderados, pois isso influencia diretamente nos resultados.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Bianca Brandão de Paula; et, al. Progressionofconfirmed COVID-19 cases aftertheimplementationofcontrolmeasures. **Revista Brasileira de Terapia Intensiva**, [s. l.], v. 32, n. 2, p. 213–223, 2020. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5935/0103-507x.20200028>>. Acesso em: 15 jun. 2021.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança**: a administração do sentido. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 34, n. 3, p.102-114,1994. Disponível em: <<http://www.scielo.br/j/rae/a/V6HxfSxghqbGdKPvVRDqqWC/?lang=pt>>. Acesso em 26 mai. 2021.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- _____. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 5. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2003.
- _____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- _____. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CRUZ, Luciana Maria Marcellino de Santa. **Responsabilidade social**: Visão e intermediação da mídia na redefinição do público e do privado. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Cultura, Escola de Comunicação, Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/infotec/teses%2005-06/resumo_4491.html>. Acesso em 19 abr. 2021.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARQUES, José Roberto. **Principais desafios dos líderes na pandemia e as lições que essa experiência trouxe**. Instituto Brasileiro de Coach. 2021. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-blog/principais-desafios-dos-lideres-na-pandemia-e-as-licoes-que-essa-experiencia-trouxe/>>. Acesso em 28 out. 2021.
- MONTANA, Patrick; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2. ed. Editora Saraiva, 2003.
- MÓNICO, Lisete; ALFERES, Valentim; PARREIRA, Pedro; CASTRO, Paulo Alexandre. A Observação Participante enquanto metodologia de investigação qualitativa. v. 3 (2017): **Atas - Investigação Qualitativa em Ciências Sociais**.

Disponível em: <<https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2017/article/view/1447>>. Acesso em: 30 jan. 2021.

MOSCOVICI, Felá. **Desenvolvimento interpessoal**. 3. ed., Rio de Janeiro: LTC, 1985.

NOBRE, Alexandra Paz. **Liderança Organizacional**: os tipos de liderança na gestão das organizações. IPOG, Santarém-PA, julho 2019. Disponível em: <<https://ipog.edu.br/wp-content/uploads/2020/12/alexandra-nobre-9410214.pdf>>. Acesso em 11 jun. 2021.

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei; PATINI, Aline Campos. Remote work and managers's chalengers. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n. 4, p. 121–152, out./dez. 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/9323/trabalho-remoto-edesafios-dos-gestores>>. Acesso em: 16 jun. 2021.

ROCHA, Juliana Rissardi Santana. **Impactos no comportamento do líder com a gestão a distância em empresas brasileiras durante a pandemia COVID-19**. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2021. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/30653/TA%20JULIANA%20RISSARDI%20V.%20FINAL%2018.05.21_Enviado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 16 jun. 2021.

SANTOS, Elisabete Adami Pereira dos, Org.; CRUZ, Myrt Thânia de Souza, Org. **Gestão de pessoas no Século XXI**: desafios e tendências para além de modismos. São Paulo: Tiki Books: PUC-SP/ PIPEq, 2019. Disponível em: <<https://www.pucsp.br/sites/default/files/2019-12/livro-de-gestao-de-pessoas-seculo-xxi-versao-correta.pdf>>. Acesso em 20 abr. 2021.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.