



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**A identificação das melhores práticas de
liderança no home office durante a pandemia
de COVID-19**

Diego Armando Rodrigues da Conceição

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, 2021.



Diego Armando Rodrigues da Conceição

**A identificação das melhores práticas de liderança no
home office durante a pandemia de COVID-19**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração de Empresas.

Orientador: Edmundo Eutrópio

Rio de Janeiro

Junho 2021.

“O que era desde o princípio, o que ouvimos, o que vimos com os nossos olhos, o que contemplamos e o que as nossas mãos apalparam da Palavra da Vida — vida esta que se manifestou, que nós vimos e testemunhamos, vida eterna que a vós anunciamos, que estava junto do Pai e que se tornou visível para nós —, isso que vimos e ouvimos, nós vos anunciamos, para que estejais em comunhão conosco. E a nossa comunhão é com o Pai e com o seu Filho, Jesus Cristo. Nós vos escrevemos estas coisas para que a nossa alegria seja completa.” (1Jo 1, 1-4)

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a meu Deus, que me criou e me fez, me deu a oportunidade de poder não só concluir meus estudos, mas de crer em sua palavra como animo, para que eu possa fazer as obras d'Ele. Por nosso Senhor que nos guia e nos dá a Palavra da verdade, eu vos agradeço. Agradeço também a Nossa Senhora Virgem Maria, por cuidar de mim, como filho e não deixar que eu me desanimasse mesmo diante de todas as tribulações. Agradeço a meu Deus, por todas as graças, na unidade do Pai, do Filho e do Espírito Santo. Agradeço a todos os meus amigos e Santos de devoção, são eles: Santa Teresinha do Menino Jesus, São João Paulo II, São Rafael Arnáiz Barón, Beato Carlo Acutis, Santo Agostinho, São Tomás de Aquino, Santa Rita de Cássia, Santa Faustina, Santa Elisabete da Trindade, Santa Teresa d'Ávila, Santo André, São Paulo, Santa Luzia, São José o castíssimo esposo de Santa Maria, Santo Antônio Maria Zaccaria e todos os Santos que intercederam arduamente por mim e pela minha conversão.

Agradeço a minha Mãe, Valderez Camilo e ao meu Pai, Paulo Sergio, agradeço ao meu irmão, Ítalo Bruno, a minha irmã Nádia Fernanda e a minha outra irmã Isabel Cristina, agradeço também a minha avó Maria Camilo e a todos os familiares e colegas que me ajudaram nessa missão de concluir o curso em Administração de Empresas. Agradeço meu orientador de TCC Edmundo Eutrópio, a professora da PUC - Rio Ana Claudia, todos os professores da PUC – Rio que passaram por minha formação nessa jornada e todos os funcionários da PUC – Rio. Agradeço todos os gestores, que foram entrevistados por mim. Quero pedir a graça de Deus para que sempre me ilumine e mostre a sua graça em minha vida, para que pelo esforço do meu trabalho, possa me Santificar e levar palavra de Deus, os ensinamentos do seu Santo Evangelho e toda doutrina da Santa Igreja Católica Apostólica Romana a todos. Ao meu Deus o meu sincero agradecimento e reconhecimento, por todas as graças que me deste.

Deus seja louvado eternamente por toda a minha vida.

Resumo

Diego Armando Rodrigues da Conceição. A identificação das melhores práticas de liderança no home office durante a pandemia de COVID-19. Rio de Janeiro, 2021. 40 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Um grande desafio a todas as corporações, foi a pandemia do COVID-19 que impôs a todas as organizações uma notória dificuldade de lidar com a nova realidade, em vista que, há uma realidade não só econômica, mas também de saúde. Dentre esses desafios, lideranças do mundo inteiro se viram em um novo dilema que era aderir de uma vez ao home office ou verem suas empresas pararem. O presente trabalho vem apresentar um estudo qualitativo e a busca pela característica que toda empresa almeja nos dias de hoje, uma liderança preparada para grandes desafios no home office.

Diante disso, o presente trabalho vem procurar na literatura e nos estudos já feitos, as melhores práticas de liderança no home office, durante a pandemia do COVID-19.

Palavras- chave

A identificação das melhores práticas de liderança, home office, pandemia de COVID-19.

Abstract

Diego Armando Rodrigues da Conceição. The identification of best home office leadership practices during the COVID-19 pandemic. Rio de Janeiro, 2021. 40 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A major challenge for all corporations was the COVID-19 pandemic, which imposed on all organizations a notorious difficulty in dealing with the new reality, given that there is not only an economic reality, but also a health one. Among these challenges, leaders around the world found themselves in a new dilemma, which was to join the home office at once or see their companies stop. This work presents a qualitative study and the search for the characteristic that every company craves nowadays, a leadership prepared for major challenges in the home office.

In view of this, the present work seeks in the literature and in studies already carried out, the best practices of leadership in the home office, during the COVID-19 pandemic.

Key-words

Identifying the best leadership practices, home office, COVID-19 pandemic.

Sumário

1. O tema e o problema de estudo	7
1.1 Introdução	7
1.2 Objetivo Final	10
1.3 Objetivos Intermediários	10
1.4 Delimitação e Foco do Estudo	10
1.5 Justificativa e Relevância do Estudo	11
2. Referencial Teórico	11
2.1 Conceito de Liderança	11
2.2 Estilos de Liderança	13
2.3 Liderança x Subordinado	17
2.4 Home Office	23
2.5 Melhores Práticas de Liderança no Home Office	24
3. Metodologia	26
3.1 Tipo de Pesquisa	26
3.2 Coleta de Dados	26
3.3 Tratamento de Dados	27
3.4 Limitações do Método	27
4. Análise dos resultados	28
4.1 Entrevistado 1	28
4.2 Entrevistado 2	32
5. Conclusão	34
6 Bibliografia	39

1. O tema e o problema de estudo:

1.1 Introdução:

A partir do ano de 2019 a humanidade sofre com uma de suas maiores crises, uma crise gerada não por guerras ou questões financeiras, mas por um vírus chamado de Coronavirus. Depois que autoridades na China notificaram casos de uma doença pneumática, aparentemente misteriosa, na cidade de Wuhan, a Organização Mundial de Saúde (OMS) emitiu um alerta da doença em 31 de dezembro de 2019. (PREVIDELLI, 2020)

O Coronavirus é de uma família de vírus que causa infecções respiratórias e é causador da doença COVID-19, possui alta taxa de transmissão e é transmitido geralmente por contatos pessoais. A crise ficou mundialmente conhecida no ano de 2020. O grande desafio, gerado pelo Corona vírus, é que além de possuir uma alta taxa de transmissão, ele afeta todos os tipos de pessoas, sejam eles idosos, adultos, jovens, adolescentes e crianças. E muitas das vezes em idosos, a infecção leva a mortalidade e, também em muitas pessoas consideradas do grupo de risco, que são as hipertensas, asmáticas, diabéticas, fumantes, entre outros. Não se sabe ao certo quanto tempo o vírus causador da COVID-19 sobrevive em superfícies, no entanto, estudos sugerem que o Coronavirus pode continuar nas superfícies por algumas horas ou até dias, isso pode variar sob diferentes condições como: tipo de superfície, temperatura ou umidade do ambiente. Caso a superfície esteja com suspeita de infecção, torna-se necessário limpá-la com um desinfetante simples para matar o vírus e, além disso, limpar as mãos com álcool gel 70% ou lavá-las com água e sabão. (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020)

A crise do Coronavírus gerou problemas não só no âmbito da saúde, como também trouxe a economias de países, empresas e áreas financeiras, no mundo todo. Isso porque para responder ao avanço do vírus, os governos de diversos países, decretaram medidas de isolamento social e quarentena, gerando então um afastamento social de pessoas, seja no trabalho, lazer, circulação em ruas, bares, restaurantes, etc, assim sendo, pessoas foram compulsoriamente alocadas

em casa por medida de segurança e sanitária. Esse afastamento social gerou a sociedade um enorme desafio, pois com a diminuição de circulação de pessoas em ambientes sociais, trouxe um novo panorama a ser enfrentado por empresas de diversos setores no Brasil, sendo elas, a diminuição das vendas do comércio em loja física, a redução da utilização de serviços em bares e restaurantes, queda de vendas em inúmeros setores da indústria, etc. (G1, 2020)

Pode se dizer que a pandemia gerou desafios em todas as frentes para muitas empresas, se por um lado, tiveram que lidar com a queda das vendas e diminuição de demanda por serviços, por outro tiveram que lidar também com redução de pessoal em postos de trabalho, uma vez que é necessário que as pessoas estejam em ambientes que respeitem o distanciamento entre si, por isso, muitas organizações adotaram o regime de escala, onde os funcionários tem de se revezar em dias alternados para trabalhar, assim, evitando que algum grupo tenha contato social com o outro. Há ainda a diminuição de pessoal por consequência das demissões, já que inúmeras organizações, por queda da atividade financeira, tiveram que demitir funcionários para reduzir custos e despesas. A grande modificação trazida pela COVID-19 foi a implantação pelas organizações do home office, consistindo em colocar em trabalho remoto aqueles profissionais que não precisam exercer as suas atividades de ofício presencialmente, podendo exercê-las em outro local. Essa medida fez anteceder o que já vinha ocorrendo de forma gradual em empresas antes da pandemia, sendo limitada a alguns dias da semana. O trabalhador agora pode exercer suas atividades de qualquer outro local, podendo ser de sua residência ou qualquer outro ambiente que for possível desempenhar suas atividades, podendo ser até mesmo em bares e restaurantes, sendo assim podendo exercer suas atividades de trabalho de forma a conciliar com as tarefas domésticas, podendo ser exercidas sem o controle direto do chefe. (Cavallini, 2020)

O desafio seria em como adaptar as práticas de trabalho e obter os benefícios do trabalho remoto sem que haja perda do valor social e econômico do trabalho presencial. Pode-se assim dizer que ocorreu uma fusão entre o tempo de ofício e o tempo privado dos indivíduos que estão em home office, esse fato acabou gerando um aumento do nível de estresse e exposição a riscos para a saúde mental. (Susan Hayter APUD Cavallini, 2020)

Pode-se dizer então que a tarefa exercida de forma remota não tem nada a ver com o paraíso em que se sonhava, de se conciliar a vida profissional e a pessoal. O trabalho remoto acaba que por se tornar uma atividade difícil por causa de pressões, um isolamento, uma dificuldade de comunicação e cooperação com os colegas. Além disso, pode-se salientar que é uma situação em que a autonomia se torna limitada, bem como a criatividade e a possibilidade de que haja um tempo para conversar com os colegas sobre diversos assuntos não ligados de forma direta ao trabalho, mas que proporcionam ideias novas e soluções. (Thomas Coutrot APUD Cavallini, 2020)

É nesse sentido em que líderes cada vez mais preparados e aptos a lidar com um cenário cada vez mais adverso, são requeridos em um ambiente empresarial nos dias de hoje. Neste momento, mais do que nunca, precisa-se realmente de uma liderança inteligente, orientada por valores e focada. Os líderes, mesmo os bem-sucedidos, tem por missão se reinventar e mudar a si mesmos, ainda mais nesse momento, ou correm o risco de perderem o controle sobre sua gestão. Mesmo que o ontem tenha sido eficaz, ele descobrirá que hoje e amanhã provavelmente lhe será atribuído novas e diferentes exigências para liderar. E se mesmo assim, não conseguirem se reinventar e se adaptar, os líderes verão a si mesmos e suas organizações pararem e falharem. Em uma pandemia, em escala global no século 21, não existe um manual para liderança, principalmente quando o cenário exige apostas altas. (NEVINS, 2020)

É nesse contexto que é necessário avaliar boas práticas de liderança e de tomada de decisões por parte de líderes, a fim de que se busquem atividades de liderança cada vez mais certas e não apenas em líderes dispostos a estarem certos. Pois é indiscutível que erros provavelmente ocorrerão, já que é preciso tentar minimizá-los e buscar práticas em que se considerem serem as mais corretas, principalmente em um contexto em que, pode ser considerado novo e desafiador a qualquer tipo de pessoa, que assume o papel de líder em uma alta gestão de empresa, ou que exerce algum tipo de liderança. (KELLOG SCHOOL OFF MANAGEMENT, 2020 APUD EXAME, 2020)

Diante disso, muitos trabalhadores de escritório foram alocados em home office, representando um novo e grande desafio para os seus líderes. Os gestores de escritório agora, tem de buscar práticas de liderança cada vez mais eficazes,

a fim de que os trabalhadores mantenham suas produtividades. Passados mais de um ano dessa experiência que ainda continua e deve ser cada vez mais ampliada, quais práticas de liderança se mostraram mais efetivas em uma grande empresa de comunicação do Rio de Janeiro, que será identificada, por questões de sigilo a pedidos da própria empresa, como empresa X, para promover o bom desempenho dos seus trabalhadores de escritório?

1.2 Objetivo Final:

Identificar as melhores práticas de liderança adotadas por uma grande empresa de comunicação do Rio de Janeiro que promoveram o bom desempenho dos trabalhadores de escritórios, colocados em home-office, durante a pandemia de COVID-19.

1.3 Objetivos Intermediários:

Identificar práticas de como os gestores e líderes de escritórios da empresa X, no Rio de Janeiro, estão liderando em home office durante a pandemia do COVID-19.

Identificar como os trabalhadores de escritório da empresa X, no Rio de Janeiro, estão observando a liderança de seus gestores e líderes em home office durante a pandemia do COVID-19.

1.4 Delimitação e Foco do Estudo:

O presente estudo tem como recorte de análise apenas os setores de governança e finanças, que estão em home office, de uma grande empresa de comunicação no Rio de Janeiro – RJ. Esta empresa será identificada, por questões de sigilo a pedidos da própria empresa, como empresa X. Quanto ao tempo, a pesquisa abrange o ano de 2021. Vale destacar que não foi analisada

nenhuma questão relativa ao desempenho econômico e financeiro dos setores de governança e finanças, objetos deste trabalho.

1.5 Justificativa e Relevância do Estudo:

O estudo será importante para a academia, pois ajudará no entendimento e estudo de melhores práticas de liderança que podem ser adotadas no home office, aos gestores, pois os auxiliará no entendimento e procedimentos a serem adotados que viabilizem boas práticas de liderança diante dos subordinados e a empresa, que torne a empresa cada vez mais competitiva, aos funcionários, pois ajudará no entendimento e adoção de boas práticas de liderança no home office, quando estes forem líderes, e as empresas porque as ajudará quanto a suporte e aconselhamento a seus líderes no home office.

2. Referencial Teórico:

2.1 Conceito de Liderança:

Para Sobral & Peci (2013) a liderança é um conceito controverso e de difícil definição. No entanto no contexto da administração pode ser dizer que a liderança pode ser definida como o processo social de dirigir e influenciar o comportamento dos membros da organização, os levando a realização de determinados objetivos. Destaca-se que existem três elementos que ajudam nessa definição de liderança – pessoas, poder e influência.

Figura 1; Elementos da liderança



Fonte: SOBRAL & PECI, 2013

Segundo a figura 1, pode-se assim dizer que a liderança envolve pessoas com a disposição para seguir as orientações de um líder. Seguindo esse conceito, a liderança envolve o reconhecimento e aceitação de uma relação entre os líderes e seus subordinados. Caso não haja o reconhecimento e a aceitação por parte de seus liderados, conceitua-se que não existirá o papel de líder. Olhando por uma outra vertente, pode-se entender que a liderança é um conceito relacionado a utilização do poder por parte do líder e por assim dizer envolve uma distribuição desigual deste último. Subentendida, na definição de liderança, está a colocação do poder nas mãos de uma ou de algumas pessoas, e subentende-se que esses sejam os líderes, mesmo que os outros membros organizacionais tenham alguma forma de poder. E por último, pode-se entender que, a liderança é a capacidade de usar o poder para influenciar o comportamento dos seguidores, em uma organização. (SOBRAL & PECI, 2013)

Pode-se assim dizer que existe uma diferença entre administradores e líderes. No que concerne a influência dos administradores, é consolidada à autoridade formal determinada pela posição ocupada na estrutura organizacional. Pode-se assim determinar que, um bom administrador, apto a planejar, organizar e controlar de forma eficaz pessoas e recursos, pode também não ser um bom líder. Observa-se a partir disso, que os líderes vão além da autoridade formal,

onde eles acabam que por motivar as pessoas a desempenhar tarefas além daquelas formalmente definidas. A capacidade do líder de motivar, de gerar entusiasmo e comprometimento por parte das pessoas constitui a diferença em relação ao administrador. (SOBRAL & PECCI, 2013)

2.2 Estilos de Liderança:

Para Sobral & Peci (2013) hoje os estudos apontam que, existem líderes voltados para a tarefa cuja ação se concentra na supervisão do trabalho, na atribuição de metas e em outras atividades em atenção ao grau de satisfação das pessoas no trabalho. Em contrapartida, existem líderes para os quais a satisfação e o crescimento de seus subordinados são o mais importante. Estes líderes procuram motivar os trabalhadores, buscam sua participação no processo de tomada de decisão, procuram criar um clima de respeito e confiança mútua e estimulando um ambiente propício à comunicação. Foi-se identificados três estilos de liderança:

- **Estilo Autocrático:** Caracterizado pela centralização da autoridade e do processo na tomada de decisões, pela determinação autoritária da forma e dos métodos de trabalho e pela pouca participação dos funcionários.
- **Estilo Democrático:** Diferencia-se pela participação e envolvimento dos funcionários no processo da tomada de decisões, pela atribuição da autoridade e pela decisão em conjunto da forma e dos métodos de trabalho. Sendo o estilo podendo ser consultivo ou participativo – o líder democrata-consultivo ouve as opiniões dos membros organizacionais, mas toma a decisão, de diferente modo, o democrata-participativo permite a participação destes no processo de tomada de decisão.
- **Estilo laissez-faire:** Evidencia-se pela total liberdade cedida aos funcionários para decidir e executar o trabalho da maneira como acharem correto. Sendo a única função do líder, responder às dúvidas e disponibilizar os recursos necessários.

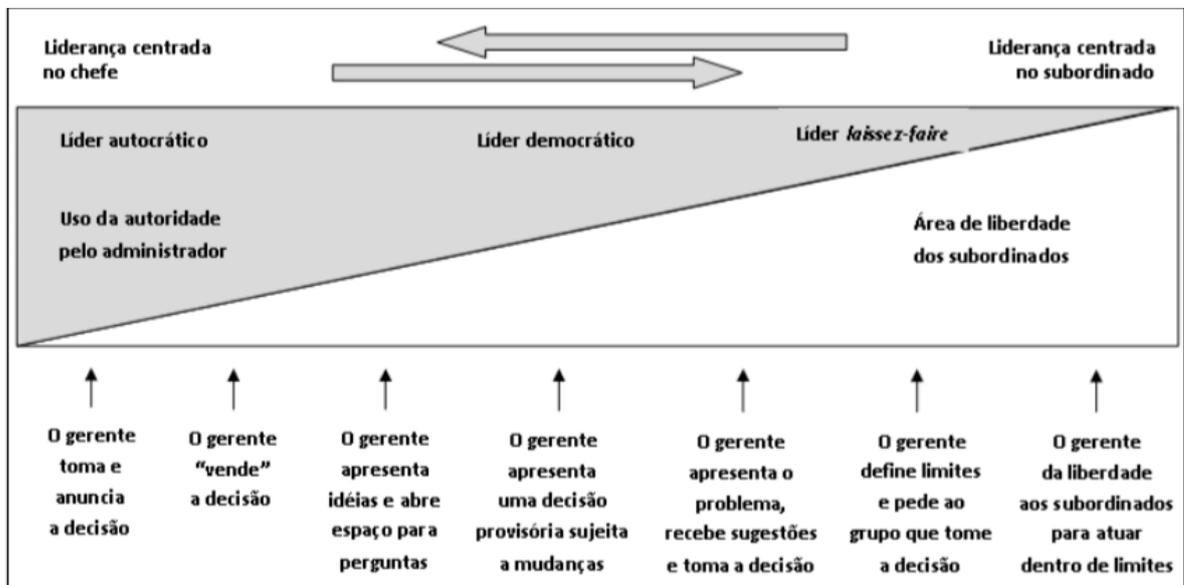
Pesquisadores procuraram, compreender quais dos três estilos era o mais eficaz, concluindo que o *laissez-faire* é ineficaz em todos os casos estudados, quando comparados com os outros estilos de liderança. Outra conclusão importante foi que tanto os líderes autocráticos como os democráticos faziam a mesma quantidade de trabalho, contudo os democráticos conseguiam maior qualidade e satisfação no trabalho. Estudos realizados posteriormente conseguiram resultados mistos no que se refere ao desempenho alcançado sob os dois estilos de liderança, autocrático e democrático. Entretanto, conseguiram confirmar que o estilo democrático era capaz de conseguir maiores níveis de satisfação dos funcionários do que no estilo autocrático.

Os autores explicam que, a longo prazo, o estilo democrático era mais eficaz, porque favorecia a maior motivação, a qualidade de decisão e a moral da equipe. Entretanto, três conjuntos de forças deveriam ser considerados pelo administrador para escolher o estilo de liderança mais adequado:

- Forças do administrador: Ele deve escolher o estilo de liderança no qual se sente mais confortável, e isso depende de fatores como experiência, seus valores ou seu conhecimento, entre outros.
- Força dos subordinados: As características dos funcionários também influenciam a adoção, do estilo de liderança mais adequado, ou seja, sua maturidade, responsabilidade, experiência, entre outros.
- Forças situacionais: Características situacionais internas e externas, como a cultura organizacional, a pressão do tempo e o grau de estruturação da tarefa também influenciam a eficácia do estilo de liderança.

Robert Tannenbaum e Warren Schmidt tentaram responder a indagação de qual seria o estilo de liderança mais privilegiado. Pela figura 2, por isso, desenvolveram um continuum de comportamentos de liderança que variam de um estilo autocrático até um estilo *laissez-faire*. (SOBRAL & PECCI, 2013)

Figura 2; Continuum de comportamento de liderança



Fonte: SOBRAL & PECI, 2013

Para Hersey e Blanchard (1974) existe um modelo baseado em duas variáveis: o comportamento do líder, como ele orienta para as tarefas e como é o seu relacionamento com seus seguidores, e a maturidade de seus subordinados. A maturidade deve ser analisada em relação a uma determinada tarefa específica, de forma que uma pessoa ou grupo não é nunca imaturo de forma completa, isso se deve ao fato de poder dominar diversas tarefas de modo diferente. A ideia principal divide-se em quatro estilos ou formas de liderança, juntamente com os quatro níveis de maturidade:

a) Comando: Adequado às pessoas com baixo nível de maturidade, sendo os subordinados não sendo aptos e não tendo vontade de assumir responsabilidades, um comportamento específico para esse caso é dar ordens e diminuir o apoio emocional.

- b) Venda: Este estilo compreende alto nível de comportamentos orientados ao mesmo tempo, para a tarefa e o relacionamento e ajusta-se a pessoas com alta vontade de adotar responsabilidades.
- c) Participação: Este estilo orienta-se fortemente para o relacionamento, com baixa ênfase na tarefa, e ajusta-se com grande competência, mas pouco interesse em tomar responsabilidades, devido a sentimento de insegurança ou motivação.
- d) Delegação: Consiste em dar pouca atenção à tarefa no que diz respeito a relacionamento, ajustando-se as pessoas que tenham as condições propícias para assumir responsabilidades, competência e motivação.

Um dos pontos fortes desta teoria é o reconhecimento da competência e motivação como elementos importantes do processo de liderança e a admissão de que a maturidade é dinâmica.

Pela figura 3, existe ainda a grade gerencial desenvolvida por Robert Blake e Jane Mouton, essa grade possui uma tipologia de comportamentos de liderança com base em duas dimensões comportamentais: preocupação com as pessoas e preocupação com a produção. Esta grade gerencial coloca comportamentos baseados na união dessas duas dimensões de estilo de liderança, cada uma das dimensões é medida por meio de uma escala de 1 a 9, cuja combinação admite identificar 81 posições possíveis para o estilo de liderança. (BLAKE & MOUTON, 2000)

Figura 3; A grade gerencial



Fonte: SOBRAL & PECCI, 2013

2.3 Liderança x Subordinado:

Para Chiavenato (2003) Maslow mostrou uma teoria da motivação, segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e montadas em níveis, em uma hierarquia de importância e influência. Segundo a figura 4, ela pode ser visualizada como uma hierarquia de necessidades em forma de uma pirâmide. Na base da pirâmide estão às necessidades mais baixas, que conhecidas como necessidades fisiológicas e no topo da pirâmide estão às necessidades mais elevadas, também chamadas de necessidades de autorrealização. Entre elas, pode-se citar:

A) **Necessidades Fisiológicas:** Constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, mas de vital importância. Para Maslow nesse nível estão às necessidades de alimentação, de repouso, de abrigo, entre outros. Pode-se dizer que essas necessidades estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo e com a preservação da espécie. São elas necessidades instintivas, que já nascem com os indivíduos. Segundo Maslow, quando alguma dessas necessidades não está satisfeita, ela domina a direção do comportamento.

B) **Necessidades de Segurança:** Constituem o segundo nível das necessidades humanas. São elas necessidades de segurança, estabilidade, busca de proteção e fuga do perigo. Elas surgem no comportamento quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. As necessidades de segurança têm grande importância no comportamento humano, uma vez que todo empregado está sempre em relação de dependência com a empresa. E algumas ações, por parte da alta gestão, podem provocar sentimentos de incerteza ou insegurança no empregado.

C) **Necessidades Sociais:** Surgem no comportamento, quando as necessidades mais baixas, fisiológicas e de segurança, encontram-se relativamente satisfeitas. Nas necessidades sociais, estão as necessidades de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, entre outros. Quando as necessidades sociais não estão suficientemente satisfeitas, o funcionário torna-se resistente, antagônico e hostil em relação as pessoas que convivem no meio da empresa.

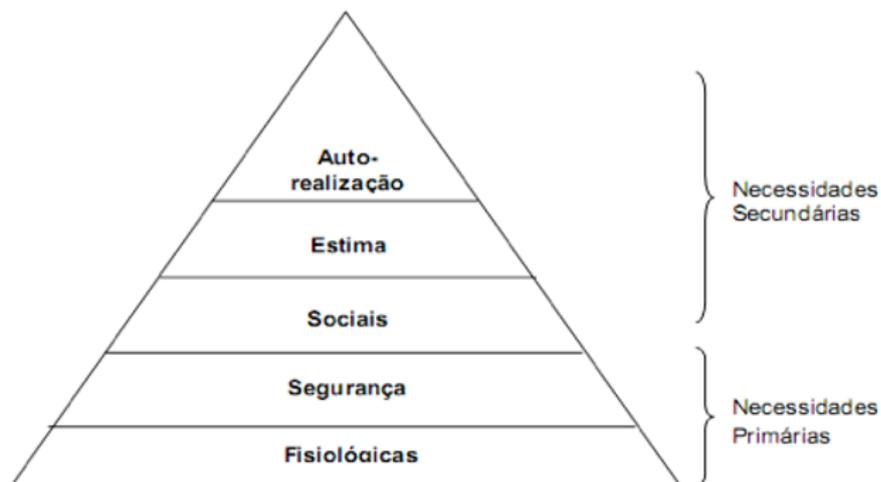
D) **Necessidades de Estima:** São necessidades relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. Envolve a auto apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de status, entre outros. A satisfação das necessidades de estima conduz a sentimentos de autoconfiança, de valor, de força, de prestígio, de poder, de capacidade e de utilidade. A sua frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo, podendo levar ao desanimo na organização.

E) **Necessidades de Autorrealização:** São as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. Elas estão relacionadas com a realização do próprio potencial e autodesenvolvimento contínuo. Essa tendência

se expressa por meio do impulso que o indivíduo tem para tornar-se sempre mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser.

Assim sendo, as necessidades humanas assumem formas e expressões que variam conforme o indivíduo. As manifestações e as intensidades de necessidades são variadas. Sendo assim as necessidades fisiológicas e de segurança, são consideradas necessidades primárias, enquanto as necessidades sociais, de estima e de autorrealização são consideradas necessidades secundárias.

Figura 4; Teoria das Necessidades Humanas



Fonte: CHIAVENATO, 2003

Para Chiavenato (2003), Maslow fundamenta sua teoria nos seguintes aspectos:

1. Somente quando um nível inferior de necessidades está satisfeito é que o nível imediatamente mais elevado surge no comportamento da pessoa. Em outras palavras, quando uma necessidade é satisfeita, ela deixa de ser motivadora de comportamento, dando oportunidade para que um nível mais elevado de necessidade possa se manifestar.

2. Nem todas as pessoas conseguem chegar ao topo da pirâmide de necessidades. Algumas chegam a se preocupar com as necessidades de autorrealização ou podem estacionar nas necessidades de estima; outras podem estacionar nas necessidades sociais, enquanto outras ficam preocupadas com necessidades de segurança, sem que consigam satisfazê-las adequadamente.

3. Quando as necessidades mais baixas estão satisfeitas, as necessidades localizadas nos níveis mais elevados passam a dominar o comportamento do indivíduo. Contudo, quando alguma necessidade de nível mais baixo deixa de ser satisfeita, ela volta a predominar o comportamento, enquanto gerar tensão no organismo.

4. Cada pessoa possui sempre mais de uma motivação. Todos os níveis de motivação atuam de modo conjunto no organismo. As necessidades mais elevadas atuam sobre as mais baixas, desde que as mais baixas estejam satisfeitas. Toda necessidade está relacionada com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades. Seu efeito sobre o organismo nunca é isolado.

5. O comportamento motivado funciona como um caminho através do qual as necessidades são expressas ou satisfeitas.

6. A frustração ou a possibilidade de frustração da satisfação de algumas necessidades passa a ser considerada ameaça psicológica. Essa ameaça produz as reações gerais de emergência no comportamento do indivíduo.

Então, ao se observar todos esses aspectos, pode-se chegar à conclusão de que a teoria de Maslow oferece um esquema orientador e útil para a atuação do administrador.

Pode-se, além disso, ainda citar a teoria de McGregor, em que ele compara dois estilos opostos e antagônicos de administrar: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, mecanicista e pragmática e que ele deu o nome de Teoria X, e, de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento do indivíduo, a qual ele denominou de Teoria Y. (CHIAVENATO, 2003)

Para Chiavenato (2003), McGregor diz que a teoria X é a concepção tradicional de administração, e pode-se dizer que se baseia em convicções errôneas e incorretas sobre o comportamento humano. Segundo essa teoria:

- As pessoas são indolentes e preguiçosas por natureza: elas evitam o trabalho ou trabalham o mínimo, em troca de recompensas salariais ou materiais.
- Falta-lhes ambição: Os indivíduos não gostam de assumir responsabilidades e preferem ser dirigidos e sentir-se seguros nessa dependência. O indivíduo é basicamente egocêntrico e seus objetivos pessoais opõem-se, em geral, aos objetivos da organização.
- A sua própria natureza das pessoas as leva a resistir às mudanças, pois procuram sua segurança e pretendem não assumir riscos que as ponham em perigo.
- A sua dependência torna-as incapazes de autocontrole e autodisciplina: elas precisam ser dirigidas e controladas pela administração.

Para esta teoria, as pessoas são visualizadas como meros recursos ou meios de produção. Para a Teoria X a administração deve promover a organização dos recursos da empresa no interesse exclusivo de seus objetivos econômicos. Segundo esta teoria, a administração é um processo de dirigir os esforços das pessoas, incentivá-las, controlar suas ações e modificar o seu comportamento para atender às necessidades da empresa. Os indivíduos devem ser persuadidos, recompensados, punidos, coagidos e controlados: as suas atividades e ações devem ser padronizadas e dirigidas em função dos objetivos da empresa. Segundo ainda a teoria X, como as pessoas são motivadas por incentivos econômicos, a empresa deve utilizar a remuneração como um meio de recompensa, para o trabalhador que se dedica, ou de punição para o trabalhador que não se dedica. (CHIAVENATO, 2003)

Pode-se dizer, além disso, que a prática de recompensar mais o trabalhador por tarefas bem realizadas ou de puni-los por faltas cometidas na realização dos afazeres não garante mais produtividade no trabalho para a maioria

das atividades do século 21. Contudo para atividades em que há um grupo simples de regras, um objetivo claro para se alcançar e tarefas mecânicas, as recompensas funcionam muito bem. As recompensas por natureza estreitam o foco e concentram a mente do indivíduo, por isso elas prejudicam a criatividade humana, devido a isso elas não são indicadas para atividades em que se exige maiores habilidades cognitivas. (Dan Pink)

Já a teoria Y aponta que as pessoas não têm desprazer inerente em trabalhar. Dependendo de certas condições, o trabalho pode ser uma fonte de satisfação e recompensa, quando desempenham voluntariamente, ou uma fonte de punição, quando sempre que possível é evitado. A teoria ainda aponta que, as pessoas não são, por sua natureza intrínseca, passivas ou resistentes às necessidades da empresa, entretanto elas podem tornar-se assim, como resultado de sua experiência desagradável em outras empresas. Ainda segundo essa mesma teoria, as pessoas têm motivação, potencial de desenvolvimento, padrões de comportamento adequados e capacidade para assumir responsabilidades. O funcionário na organização deve exercitar autodireção e autocontrole a serviço dos objetivos que lhe são confiados por seus gestores. Essa teoria mostra que a fuga à responsabilidade, a falta de ambição e a preocupação exagerada com a segurança pessoal são consequências da experiência insatisfatória de cada pessoa em outra empresa que ele passou, e não uma característica humana inerente a todas as pessoas. Pode-se dizer a partir da teoria Y que, a capacidade de alto grau de imaginação e de criatividade na solução de problemas empresariais é amplamente distribuída entre as pessoas, entretanto na vida moderna, as potencialidades intelectuais dos indivíduos são apenas parcialmente utilizadas. (CHIAVENATO, 2003)

Segundo Chiavenato (2003), por assim dizer, McGregor diz que em função dessas concepções e premissas a respeito da natureza humana, a Teoria Y mostra um estilo de administração aberto, dinâmico e democrático, por meio do qual administrar torna-se um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos organizacionais. A Teoria Y é aplicada nas empresas através de um estilo de direção baseado em medidas inovadoras e humanistas, a saber:

- A) Descentralização das decisões e delegação de responsabilidades. A fim de permitir liberdade para que os indivíduos dirijam a si mesmas e suas tarefas, assumam os desafios delas decorrentes e satisfaçam suas necessidades de autorrealização.
- B) Ampliação do cargo para maior significado do trabalho. A Teoria Y substitui a superespecialização e o confinamento de tarefas pela ampliação do cargo por meio de sua reorganização e extensão de atividades, assim as pessoas podem vir a conhecer o significado do que fazem e ter uma ideia maior da sua contribuição pessoal para as operações da empresa como um todo.
- C) Participação nas decisões e administração consultiva. Assim sendo para permitir que pessoas tenham participação nas decisões que as afetam direta ou indiretamente e para que se comprometam com o alcance dos objetivos empresariais.
- D) Autoavaliação do desempenho. Programas de autoavaliação do desempenho, em que a participação dos empregados envolvidos possui muita importância. Nele as pessoas são encorajadas a planejar e avaliar sua contribuição para os objetivos empresariais e a assumir responsabilidades dentro da empresa.

2.4 Home Office:

Para Selby e Wilson (apud SCHIRIGATTI; KASPRZAK, 2007), o home office pode ser enquadrado em um modelo de trabalho flexível, consistindo em um termo abrangente e que delinea e aborda todas as práticas que se encontram além dos modelos tradicionais de trabalho.

Rosenfield e Mello (apud SILVA, 2009) afirmam que o home office, pode ser avaliado, em três dimensões, como uma modalidade flexível de gestão, sendo elas: local, em que há descentralização de um único local de trabalho, sendo ele escritório central, para qualquer outro local alternativo, podendo ser casa, escritório virtual, escritório móvel ou carro; tempo, já que os funcionários podem

trabalhar em horários mais convenientes e do meio, pela utilização de recursos de telecomunicações como meio de transporte das informações. Para Barros e Silva (2010) o home office trata-se de indivíduos que realizam a maior parte do serviço na própria residência, portanto, fora do escritório da organização ou de qualquer outro tipo de local físico de trabalho.

Segundo McGrath e Houlihan (apud BARROS; SILVA, 2010) no nível Macro, o home office é melhor adaptável, cujo sistema de gestão, em organizações se diferencie do modelo convencional da organização moderna. Os autores argumentam ainda que em função de um maior nível de descentralização, os indivíduos tenderiam a encontrar maior autonomia para planejar e desenvolver suas atividades, em um modelo virtual ou pós-moderno. No entanto, essa mudança na forma de trabalhar traz desafios como continuar produtivo sem a supervisão direta do chefe ou perto dele, mantendo, o mesmo número de horas trabalhadas; aumento de gastos com água, luz, internet e mobiliário adequado em casa; capacidade de manter a comunicação de forma virtual com o distanciamento físico de chefes e colegas; além do equilíbrio do trabalho em casa com a vida pessoal.

2.5 Melhores Práticas de Liderança no Home Office:

Há formas do líder poder ajudar a sua equipe a se adaptar aos modelos de trabalho do home office e a mantê-la produtiva. E uma delas é o planejamento, em que, em um cenário adverso e de incertezas, o líder cria estratégias de atuação, mantendo em mente que precisa rever com maior frequência os objetivos, metas e processos, incluindo assim, todas as atividades que necessitam serem realizadas ao longo da semana ou do período esperado. Além disso também, mantendo a sua equipe informada de todas as decisões. Quanto mais o líder conseguir manter sua equipe engajada e alinhada aos planos estipulados pela empresa, melhores serão os resultados. Ao elaborar o plano de trabalho, o líder deve buscar responder às seguintes questões: O tempo que ele e a equipe tem para fazer cada atividade e o que ele junto com a equipe conseguirá fazer diariamente. Ao responder essas perguntas, o líder deve estabelecer um cronograma de atividades, fazendo uma lista de todas as ações que precisam ser executadas na empresa e avaliando o que é possível ser feito no ambiente de

trabalho remoto. Ao serem definidas as tarefas e as tarefas designadas, a próxima etapa é acompanhar. (SEBRAE, 2020)

A função de líder é determinante e muito importante para o andamento dos trabalhos, a seguir alguns pontos fundamentais para se manter a equipe engajada e produtiva: Que a liderança seja transparente, apresentando a equipe o real cenário e medidas que estão sendo tomadas para lidar com o período de instabilidade; que o líder dê exemplo, com suas atitudes de comprometimento, confiança, iniciativa e persistência; mostrando disponibilidade, estando acessível a sua equipe para que sejam esclarecidas dúvidas ou que sugestões sejam ouvidas; estando conectado a equipe e demonstrando interesse no andamento dos trabalhos, dando aos colaboradores a noção de que seu trabalho está ajudando a remodelar a empresa; Dando feedbacks constantes, mostrando aos colaboradores como suas atividades e a produtividade está evoluindo, mantendo o sentimento de equipe; fazendo-se reuniões por meio de plataformas de videoconferência, ou estando disponível para contatos rápidos, estando disponível por telefone ou aplicativos de mensagem. Estando atento aos horários de trabalho dos colaboradores e orientando-os sobre a importância da gestão eficaz do tempo em home office. (SEBRAE, 2020)

Além disso, os gestores podem tomar algumas medidas que auxiliem na diminuição da sobrecarga dos funcionários. E uma delas é a definição de metas razoáveis, pois muitos trabalhadores em decorrência da pandemia arcaram com novas obrigações em casa e devido a isso tem de enfrentar pressões de diversos lados. Os líderes podem auxiliá-los, evitando sobrecarregá-los, com a diminuição de relatórios desnecessários e procedimentos redundantes, com a maior transparência possível sobre os prazos. Os líderes também podem ajudar os colaboradores nesse sentido, não esperando respostas imediatas ao e-mail, pois a solicitação constante a respostas urgentes contribui para o esgotamento dos funcionários. Outra medida seria não forçar o funcionário a estar online o tempo todo, pois o excesso de videoconferências pode ocasionar fadiga e muitos colaboradores podem precisar de um espaço silencioso para que toda a família possa também realizar suas vídeo chamadas de trabalho e videoaulas. Outra medida seria buscar mais oportunidades para comemorar realizações, já que em um cenário onde os colaboradores recebem inúmeras notícias ruins relacionadas à pandemia, comemorar sucessos seria importante. Os superiores devem buscar

pequenas vitórias em que possam ser publicamente reconhecidas para aumentar a moral da equipe e agradecer os colaboradores pelo esforço e pelo trabalho bem-feito. (BEILLOCK, 2021)

3. Metodologia:

3.1 Tipo de Pesquisa:

A presente pesquisa é classificada quanto aos fins como exploratória, pois tem como objetivo levantar questões sobre um tema emergente que é o home-office desencadeado pela pandemia. Quanto aos meios, ela é bibliográfica, pois buscou referências na literatura existente, além de um levantamento de campo, com a realização de duas entrevistas com executivos da empresa analisada, dentro de uma abordagem qualitativa.

3.2 Coleta de Dados:

Para o referencial teórico foi consultado livros e matérias online em site para a coleta de dados. O material foi lido, e selecionado o que era importante para a pesquisa, em seguida com o conhecimento adquirido foi transcrita as informações com palavras próprias para compor o referencial teórico.

Para as entrevistas, foi preparado um questionário semiestruturado com 5 perguntas, em seguida foi marcado reuniões separadas com 2 entrevistados, um gestor de governança e outro de finanças. As entrevistas foram realizadas de forma remota na plataforma Zoom, fazendo-se as perguntas em sequência do questionário aos entrevistados. As entrevistas duraram cerca de 30 minutos. A seguir as 5 perguntas realizadas aos gestores:

1 - Quanto a sua relação com a equipe mudou nessa pandemia, o que mudou no planejamento, engajamento, feedbacks e tempo para entregar cada atividade?

- 2 - Quais dificuldades você lidou? o que você fez para vencer as dificuldades?
- 3 - Você teve apoio da instituição? E como foi a transparência entre você e a instituição, e de você com toda sua equipe?
- 4 - Que tipo de aprendizado você teve com toda essa situação? E você acha que ela vai continuar?
- 5 - Você faria alguma coisa diferente do que você fez durante a pandemia?

3.3 Tratamento de Dados:

Os dados coletados das entrevistas foram anotados de forma individual, pois esse método permitiu que fossem tratados individualmente e analisados de forma mais minuciosa, e em seguida transcritos para as análises dos resultados, os dados foram comparados, separadamente por entrevistas, com as melhores práticas de liderança presente no referencial teórico.

3.4 Limitações do Método:

As entrevistas podem ter limitações, de tal modo que, foram realizadas de forma individual e acaba que podem conter algum vies oriundo da percepção individual do entrevistador, deste modo, alguns dados podem não refletir as realidades das informações. Cita-se o fato também, das entrevistas terem sido realizadas pela plataforma Zoom e não presencialmente, devido à pandemia, e isso pode levar a um vies de percepção do entrevistador. Já que frente a frente, poderia haver mais possibilidades de interações e troca de informações.

Pode-se citar o fato também das entrevistas terem sido realizadas em apenas um dia, havendo a necessidade de que haja um acompanhamento, de modo que, haja a possibilidade que seja acompanhada a rotina dos funcionários presencialmente no dia a dia da empresa. Por isso os dados podem refletir de

maneira não fidedigna a real situação do dia a dia de trabalho entre os gestores e funcionários da empresa.

Menciona-se o fato de terem sido realizadas apenas duas entrevistas, podendo essas entrevistas não refletirem as realidades dos gestores no home office e quais práticas de liderança estão sendo adotadas no home office. E o fato de os funcionários não terem sido entrevistados, não refletindo a real situação das equipes, já que apenas os gestores foram entrevistados.

4. Análise dos resultados:

A empresa analisada é uma grande empresa de comunicação do Rio de Janeiro - RJ, que será identificada, por questões de sigilo a pedidos da própria empresa, como empresa X. Seus gestores pediram também para não serem identificados, devido a isso, o gestor de governança será identificado como entrevistado 1 e o gestor de finanças será identificado como entrevistado 2. O entrevistado 1, é gestor de uma equipe de 15 pessoas, possui mestrado em gestão empresarial e possui experiência de 15 anos como gestor, em seu prédio de trabalho existe apenas a área de governança. O entrevistado 2, é gestor de uma equipe de 9 pessoas, é contador e possui experiência de 25 anos como gestor, em seu prédio de trabalho existem outras áreas, além de sua área de finanças.

4.1 Entrevistado 1:

Ao realizar a entrevista foram se observando alguns pontos presente no referencial teórico, e um deles foi que o entrevistado 1 relatou que o planejamento e a agenda do gestor com a equipe tornam-se fundamentais, pois assim pode haver um alinhamento das reuniões e horários, o que pode ser evidenciado no referencial teórico como melhores práticas de liderança, pois é muito importante que o gestor realize um planejamento, em que possa haver um alinhamento de atividades e objetivos. O entrevistado 1 relata ainda que há uma dificuldade natural, causada pelo home office, pois as pessoas devido ao estarem trabalhando remotamente, não ocupam o mesmo espaço físico, o que dificulta relações de

contato social, ele diz sentir falta de ter contato pessoal sem ser em reuniões online, já que nessas reuniões elas podem trocar ideias sobre assuntos de trabalho e assuntos não relacionados ao trabalho e que fomentam a obtenção de novas ideias e também ajudam na criatividade e que possam contribuir nas atividades, e o que pode dificultar ainda mais esse contato, segundo o mesmo, é que algumas pessoas, principalmente os mais jovens, desligam a câmera, não permitindo que haja contato visual, o que dificulta ainda mais as relações de contato social. Pelo referencial teórico foi analisado que não há a informação a respeito de se ter como boas práticas de liderança, que haja um maior contato pessoal entre os membros da equipe, seja em um momento de reuniões online ou reuniões periódicas presenciais.

Ele fala ainda sobre a necessidade de ter reuniões periódicas com a equipe, sem sufocá-la, pois, agora no home office, muitas pessoas têm de lidar com o marido que também está em home office e o filho que tem aula online e isso causa uma sobrecarga nos funcionários. Isso foi constatado no referencial teórico, onde consta ser necessário diminuir a carga sobre os funcionários, dando-lhe metas razoáveis, por muitos colaboradores em decorrência da pandemia arcam com novas obrigações em casa devido a pressões que enfrentam de diversos lados. O mesmo relata ainda que o feedback ocorre naturalmente e que os funcionários dão feedback de maneira natural à medida que as reuniões ocorrem, e o que foi constatado no referencial é que os gestores devem dar feedbacks constantes, mostrando aos colaboradores como suas atividades e produtividade estão evoluindo, o que se observa pelas entrevistas é que o feedback ocorre de forma natural tanto de líderes como de colaboradores, o que evidencia que os gestores não precisam pedir o feedback de seus colaboradores no home office, pois isso ocorre de forma espontânea nas reuniões.

O entrevistado 1 relata ainda que durante o trabalho remoto é preciso ter a preocupação com o outro, pois a pandemia e o trabalho remoto trouxeram novos desafios, tais como: as preocupações domésticas, as atividades do trabalho, os filhos que agora têm aula online, o marido que também está em home office, etc. Por isso é necessário que se esteja atento à realidade de cada pessoa e sendo flexível a aquela realidade, pois cada pessoa na equipe possui uma realidade diferente. Devido a isso é importante que os gestores busquem ter um envolvimento maior com a equipe. O mesmo, disse que já olhava, mas passou a

olhar mais para as pessoas no home office e que o trabalho remoto aproximou as pessoas devido ao fato de os membros da equipe saberem mais sobre a vida um dos outros, já que com a câmera ligada e ouvindo os sons e barulhos das pessoas que estão ao redor, é possível observar coisas sobre a vida pessoal dos membros da equipe e conhecê-los mais. Pelo referencial teórico, não consta como melhores práticas, ter um envolvimento maior entre os membros da equipe, contudo é necessário observar a importância de se ter como melhores práticas de liderança, conhecer mais sobre a vida dos colaboradores durante o trabalho remoto, para que os líderes possam oferecer respostas corretas a cada realidade dos funcionários e assim possam aumentar o engajamento e a produtividade da equipe. Ele relata ainda a necessidade de se ter uma boa conexão com a internet, pois são muitas pessoas conectadas em uma reunião online com vídeo e áudio e esse fato demanda uma boa conectividade com a internet. Não há no referencial como melhores ter liderança que os gestores peçam a sua equipe que seus membros tenham uma boa conexão com a internet, nesse caso observando a real importância disso, é preciso que as empresas em que optem pelo home office, ofereçam subsídios para que seus funcionários tenham a possibilidade de exercer suas atividades de maneira adequada.

O entrevistado 1 diz que durante a pandemia e no trabalho remoto está trabalhando mais do que antes de quando não havia o trabalho remoto, pois agora é mais fácil requisitar as pessoas em home office, pois os indivíduos estão em casa e devido a isso chamá-las para uma reunião online se torna mais fácil, já que anteriormente ela relata que para que fossem feitas algumas reuniões, era preciso se deslocar de um setor a outro e muitas vezes isso demandava tempo, esse fato tem levado as reuniões a serem mais produtivas, além disso, nas reuniões online existem menos conversas paralelas do que em reuniões presenciais, isso faz com que as reuniões sejam ainda mais objetivas e produtivas. Segundo ele, isso ocasiona mais estresse devido ao fato de o funcionário ter que ficar mais tempo em frente a tela do computador, pois existe menos tempo para que se realize outras atividades em casa, e no momento de se executar há uma confusão entre as tarefas do trabalho e as tarefas domésticas, pois há menos tempo para cada atividade. Por esta razão ele relata que o melhor modelo de trabalho seria o modelo híbrido, onde o funcionário trabalha de casa e do trabalho, além disso ele acredita que o home office será adotado da mesma forma pelas empresas após a pandemia. Pelo referencial teórico observa-se que os líderes não devem sufocar

os funcionários a ponto de não haver tempo para outras atividades, e pelas palavras do entrevistado 1, nota-se que isso acontece na prática e pode trazer fadiga e estresse, por esse motivo nota-se a importância de sempre deixar um tempo livre durante o dia para que o colaborador possa exercer outras atividades e diminuindo conseqüentemente sua carga de estresse. Nota-se que no referencial teórico há a falta de um modelo híbrido como melhores prática de liderança e que é necessário levar em conta esse modelo, pois possivelmente há uma probabilidade que grandes empresas adotem o home office mesmo após a pandemia, e um modelo híbrido, pode ser uma realidade factível que ajude as lideranças a conciliar o trabalho remoto com o trabalho na empresa.

Ele diz que houve uma confusão na rotina de trabalho com a rotina pessoal, pois as pessoas pararam com a rotina de acordar cedo, ter horários e disciplina, a mesma rotina de quando trabalhavam na empresa, além disso, que não havia horários reservados para fazer reuniões, e algumas vezes os horários das reuniões não batiam, pois algumas pessoas preferiam reuniões na hora do almoço ou tarde da noite, dificultando aqueles que procuravam ter horários certos para comer e dormir, e que foi passado ao gestor essa questão para ver se poderia ser flexibilizado. Ao se observar o referencial teórico vê-se que há a recomendação para que gestores auxiliem seus colaboradores quanto a importância da gestão eficaz do tempo em trabalho remoto, pois é necessário ter horários e disciplina mesmo em home office, para que seja possível que todas as tarefas sejam entregues a tempo, além disso, para que se tenha horários bem definidos de reuniões online para que todos os colaboradores possam se organizar melhor quanto a seus horários. O entrevistado 1 relata que a empresa demorou para se adaptar ao home office no início da pandemia e que ofereceu recursos a seus funcionários para que pudessem exercer suas atividades de casa. A empresa ofereceu palestras sobre como lidar com o home office, liderança de equipe e teve troca de conversas entre empresa e líderes para se entender como os gestores estavam lidando com suas equipes. Nota-se pelo referencial teórico que não há nas melhores práticas de liderança sobre a empresa oferecer suporte aos seus líderes para que estes executem seus trabalhos da melhor maneira possível, pois este suporte pode fazer muita diferença, já que é necessário não apenas se ter bons líderes, mas lhes oferecer suporte para que estes possam oferecer a suas equipes subsídios para que haja aumento de produtividade.

4.2 Entrevistado 2:

O entrevistado 2 disse que antes da pandemia conseguia se relacionar melhor com a sua equipe, pois eles ocupavam o mesmo espaço e todos ficavam próximos e devido a isso era mais simples poder contactar os funcionários para trocar informações, segundo ele, agora ele tem que ligar ou mandar mensagem para ver se a pessoa está disponível para poder marcar uma reunião online. Para ele esse novo modelo de trabalho tornou não só mais difícil que haja o contato para trabalho, como dificultou as relações pessoais e de conhecimento pessoais sobre os membros da equipe. Pelo referencial teórico observa-se que não há a informação a respeito de se ter como boas práticas de liderança, que haja um maior contato pessoal entre os gestores e a equipe, seja em um momento de reuniões online ou reuniões periódicas presenciais. Ele fala que antes da pandemia o feedback entre os membros da equipe ocorria de forma natural nas conversas do dia a dia e com o home office passou a ser formal. E pelo referencial teórico foi constatado que os gestores devem dar feedbacks constantes, mostrando aos colaboradores como suas atividades e produtividade estão evoluindo, o que se observa pela entrevista é que antes ocorria de forma natural e que diante da nova realidade, tem que haver um estímulo para que haja feedbacks entre os colaboradores.

O entrevistado 2 relata ainda que, está trabalhando mais em home office do que presencialmente, porque segundo ele, o modelo de trabalho remoto é menos produtivo que o presencial, pois ele está trabalhando mais horas remotamente para entregar a mesma quantidade de trabalho que ele entregava presencialmente. Pelo referencial teórico observa-se que os líderes não devem sufocar os funcionários a ponto de não haver tempo para outras atividades, e pelas palavras do entrevistado 2, nota-se que isso não ocorre tanto, pois o mesmo, relata que mora sozinho, contudo, há membros na sua equipe que são casados e tem filhos, e que essa realidade muda. Devido a isso observa-se a importância de sempre deixar um tempo livre durante o período do dia para que o funcionário possa exercer outras atividades e diminuindo conseqüentemente sua carga de estresse. Ele fala que durante a pandemia a empresa ofereceu apoio aos funcionários, fornecendo-lhes cadeiras mais ergonômicas e notebooks para que

estes pudessem trabalhar de casa, além disso, ofereceu protocolos de segurança para que os colaboradores não fossem contaminados. Nota-se pelo referencial teórico que não há nas melhores práticas de liderança sobre a instituição oferecer suporte aos seus líderes para que eles exerçam seus trabalhos da melhor maneira possível, estes suportes podem fazer muita diferença ao passo que é preciso que se tenha, não só bons líderes, mas é preciso que lhes ofereça suporte para que eles possam oferecer a suas equipes subsídios para que haja aumento de produtividade.

Ele relata que no início da pandemia foi preciso oferecer suporte aos colaboradores que não conseguiam acessar o sistema, pois havia prazos de entregas, e para que os funcionários, que não tinham carro, não fossem expostos ao perigo de entrar no ônibus para ir ao trabalho e se exporem ao risco de serem contaminados pelo coronavírus, foi dada uma flexibilidade maior quanto aos prazos de entregas. No referencial teórico observa-se que há nas melhores práticas de liderança que o líder tenha definição de metas razoáveis, pois muitos trabalhadores durante o trabalho remoto, tem de lidar com diversas dificuldades, devido a isso, é importante que os gestores sejam flexíveis. O entrevistado 2 relata que ele e sua equipe combinaram o horário de almoço das 13:00 horas às 14:00 horas, justamente para que ele e sua equipe soubessem o horário em que cada um estaria almoçando, isso lhes permitia saber o horário de almoço cada um, não chamando reuniões online ou fazendo pedidos nesse horário. Observando o referencial teórico nota-se que há a recomendação para que os gestores deem auxílio a seus funcionários quanto a importância da gestão eficaz do tempo de trabalho, já que é preciso ter horários e disciplina para que seja possível que todos as tarefas sejam entregues a tempo, além disso, para que se tenha horários de reuniões online bem definidos para que todos os membros da equipe possam se organizar melhor quanto a seus horários. Ele acredita que o modelo híbrido será uma tendência nas empresas após a pandemia e que a área em que ele trabalha poderá funcionar pelo modelo híbrido após a pandemia, segundo ele, em um modelo em que na semana os funcionários vão 3 dias trabalhar de forma presencial e 2 dias remotamente. Observa-se no referencial teórico que não há sobre um modelo híbrido como melhores prática de liderança e que é muito importante levar em conta esse modelo, pois possivelmente após a pandemia há uma probabilidade que grandes empresas adotem o home office e o modelo

híbrido pode ser uma realidade factível que oferecerá uma nova conjuntura para as lideranças que tiverem que lidar com ele após a pandemia.

5. Conclusão:

O trabalho conseguiu atingir seu objetivo que foi identificar as melhores práticas de liderança adotadas pela empresa X que promoveram o bom desempenho dos trabalhadores de escritório colocados no home office durante a pandemia, pois muitas das práticas adotadas pelos entrevistados 1 e entrevistado 2 da empresa X foram mencionadas no referencial teórico como melhores práticas de liderança no home office. Uma delas mencionadas tanto pelo entrevistado 1 como pelo entrevistado 2 foi a necessidade de se ter uma agenda unificada entre gestores e colaboradores, pois permite que haja um alinhamento de atividades e objetivos, e que todos saibam os horários das reuniões online e quando ela ocorrerá, assim como o horário de almoço, isso é importante pois permite que as pessoas possam se organizar de maneira adequada e ter mais tempo para se dedicar mais a outras atividades. Outra prática mencionada pelo entrevistado 1 e entrevistado 2 e encontrada no referencial teórico, foi o fato de que as reuniões online devem ocorrer sem que se sufoque os colaboradores e dando-lhes metas razoáveis para as entregas do trabalho, pois agora no home office, muitas pessoas têm de lidar com o marido que também está em home office e o filho que tem aula online e isso causa uma sobrecarga nos funcionários, além do fato de colaboradores trabalhando online poderem ter dificuldades com entregas, por problemas no sistema, como foi o caso relatado pelo entrevistado 2 e para não pôr o funcionário em risco, pedindo para que ele fosse de ônibus trabalhar em plena pandemia, foi flexível com a entrega do funcionário.

Pode-se citar também que deve haver um estímulo para que ocorra o feedback, pois segundo os entrevistados, houve uma diferença quanto ao pedido de feedback, enquanto o entrevistado 1 disse que o feedback tem ocorrido de forma espontânea entre líderes e colaboradores, o entrevistado 2 disse que o feedback que antes da pandemia ocorria de forma natural, agora ocorre de forma formal nas reuniões online, por isso enfatiza-se o fato de que os gestores devem sempre estimular o feedback no trabalho remoto para que ele sempre ocorra. Não consta no referencial teórico acerca do gestor ter um envolvimento maior com os

membros da equipe, algo que foi dito nas entrevistas como algo importante e que faz bastante diferença no modo como lidar com a equipe, devido a isso, é importante que se tenha como melhores práticas de liderança no home office, a liderança que se envolve com a equipe e promove o bom relacionamento como um todo de todos os membros e gestores.

Há ainda como melhores práticas de liderança no home office ter uma boa conectividade com a internet, pois é necessário que todos os membros da equipe tenham uma boa internet, por mais que o líder possa se esforçar e manter a equipe engajada e produtiva, é necessário que se tenha uma boa internet, por isso é necessário que se tenha no referencial teórico como melhores práticas de liderança os membros da equipe terem uma internet que os possibilitem trabalhar remotamente, embora isso não esteja associado diretamente a uma boa prática de liderança no home office, é factível que para que a liderança seja exercida os colaboradores possam ter recursos para serem liderados corretamente por seus gestores, pois é necessário que haja uma boa comunicação, já que não estão presencialmente. Os entrevistados relatam que no home office estão trabalhando mais do que presencialmente, o que contesta a tese que se acreditava no senso comum antes da pandemia de que no home office se trabalha menos do que no trabalho presencial. Isso ocorre porque agora é mais fácil requisitar as pessoas remotamente, pois os indivíduos estão em casa e devido a isso chamá-las para uma reunião online se torna mais fácil, já que anteriormente o entrevistado 1 relata que para que fossem feitas algumas reuniões, era preciso se deslocar de um setor a outro e muitas vezes isso demandava tempo, esse fato tem levado as reuniões a serem mais produtivas e o entrevistado 2 relata ainda que, está trabalhando mais em home office do que presencialmente, porque segundo ele, o modelo de trabalho remoto é menos produtivo que o presencial, pois ele está trabalhando mais horas remotamente para entregar a mesma quantidade de trabalho que ele entregava presencialmente, logo conclui-se que trabalhar em home office não significa trabalhar menos que presencialmente e é preciso que deem um tempo para que os colaboradores exerçam outras atividades, pois o acúmulo de trabalho, pode ocasionar fadiga e estresse.

Pelo referencial teórico observa-se que os líderes não devem sufocar os funcionários a ponto de não haver tempo para outras atividades, e pelas palavras dos entrevistados, nota-se que isso acontece na prática e pode trazer fadiga e

estresse, por esse motivo nota-se a importância de sempre deixar um tempo livre durante o dia para que o colaborador possa exercer outras atividades e diminuindo conseqüentemente sua carga de estresse. No referencial teórico não consta acerca do modelo híbrido, o que pode representar uma grande oportunidade para a empresa, já que pelas próprias palavras dos entrevistados, existe uma grande probabilidade de que o trabalho remoto seja a nova tendência após a pandemia, e com ele venham associados redução de custos, economia de água e luz, de equipamentos, entre outros. Devido a isso é importante que se tenha como melhores práticas de liderança no trabalho remoto, a opção de um modelo híbrido, em que dependendo do setor em que se atue, se isso representar um ganho para a equipe, seja adotado esse modelo, para que melhore a produtividade e o engajamento da equipe, trazendo benefícios do modelo remoto e presencial.

Há no referencial teórico acerca de que o gestor auxilie os colaboradores sobre o tempo, e isso foi observado como algo importante para o bom andamento dos trabalhos, segundo o entrevistado 1. Por isso há a necessidade de que os gestores estejam atentos ao tempo que os colaboradores empregam em suas atividades, para que possam auxiliá-los corretamente. Conclui-se que os gestores devem ter em mente que necessitam dar apoio aos funcionários acerca da gestão de seu tempo empregado em cada atividade, seja ela de trabalho ou qualquer outro tipo de atividade. O entrevistado 1 relatou que não havia tempo certo para fazer reuniões online, além das reuniões que já estavam marcadas, por isso fazia reuniões na hora do almoço e em outros horários em que estava ocupada, e isso era uma grande dificuldade para a mesma, já o entrevistado 2 relata que ele e sua equipe combinaram o horário de almoço das 13:00 horas às 14:00 horas, justamente para que ele e sua equipe soubessem o horário em que cada um estaria almoçando, isso lhes permitia saber o horário de almoço cada um, não chamando reuniões online ou fazendo pedidos nesse horário. Desse modo, observando o referencial teórico nota-se que há a recomendação para que se tenha horários de reuniões online bem definidos para que todos os membros da equipe possam se organizar melhor quanto a seus horários. Logo, conclui-se que é importante que se tenha horários definidos para as reuniões e para o almoço, pois permitiria que todos os membros da equipe se organizassem melhor nas atividades diárias.

O entrevistado 1 relata que a empresa demorou para se adaptar ao home office no início da pandemia e que ofereceu recursos a seus funcionários para que pudessem exercer suas atividades de casa. A empresa ofereceu palestras sobre como lidar com o home office, liderança de equipe e teve troca de conversas entre empresa e líderes para se entender como os gestores estavam lidando com suas equipes. Já o entrevistado 2 disse que durante a pandemia a empresa ofereceu apoio aos funcionários, fornecendo-lhes cadeiras mais ergonômicas e notebooks para que estes pudessem trabalhar de casa, além disso, ofereceu protocolos de segurança para que os colaboradores não fossem contaminados. Nota-se pelo referencial teórico que não há nas melhores práticas de liderança sobre a empresa oferecer suporte aos seus líderes para que estes executem seus trabalhos da melhor maneira possível, pois este suporte pode fazer muita diferença, já que é necessário não apenas se ter bons líderes, mas lhes oferecer suporte para que estes possam oferecer a suas equipes subsídios para que haja aumento de produtividade. Conclui-se que a empresa precisa oferecer suporte tanto aos líderes como aos seus colaboradores, pois é necessário que tanto líderes como colaboradores sintam-se parte da organização e que também tenham suporte dela. Assim, gestores e subordinados poderão exercer suas funções da melhor maneira possível, fazendo sua produtividade aumentar e melhorando seu desempenho como um todo.

O entrevistado 1 e entrevistado 2 relatam ainda que há uma dificuldade natural de relação interpessoal, causada pelo home office, pois as pessoas devido a estarem trabalhando remotamente, não ocupam o mesmo espaço físico, o que dificulta relações de contato social, eles dizem sentir falta de ter contato pessoal entre os membros da equipe sem ser em reuniões online, já que nessas reuniões eles podiam trocar ideias sobre assuntos de trabalho e assuntos não relacionados ao trabalho e que fomentam a obtenção de novas ideias e ajudam na criatividade. Para eles esse novo modelo de trabalho tornou não só mais difícil que haja o contato para trabalho, como dificultou as relações pessoais e de conhecimento pessoais sobre os membros da equipe. Pelo referencial teórico foi analisado que não há a informação de se ter como boas práticas de liderança, que haja um maior contato pessoal entre os membros da equipe, seja em um momento de reuniões online ou reuniões periódicas presenciais. Devido a isso, conclui-se a importância de se ter um maior envolvimento pessoal entre os membros da equipe e que líderes estimulem que haja um maior contato e conhecimento entre os membros

da equipe, através de conversas informais sempre que for possível em reuniões online.

Tabela 1

Entrevistados	Referencial Teórico	Conclusão
Agenda unificada entre gestores e colaboradores, pois permite alinhamento de atividades e objetivos		É importante, pois permite que as pessoas possam se organizar e ter mais tempo para se dedicar mais a outras atividades
Reuniões online devem ocorrer sem que se sufoque os colaboradores e dando-lhes metas razoáveis para as entregas		É importante, pois muitas pessoas têm de lidar com a família que também está em home office e causa sobrecarga
O entrevistado 1 relata um feedback de forma espontânea, o 2 que agora ocorre de forma formal nas reuniões		Os gestores devem sempre estimular o feedback no trabalho remoto para que ele sempre ocorra
Gestor ter um envolvimento maior com os membros da equipe, foi dito nas entrevistas como algo importante		É importante que tenha no referencial teórico, a liderança que se envolve com a equipe
Os membros da equipe terem uma internet que os possibilitem trabalhar remotamente		É importante para que a liderança seja exercida e os colaboradores possam ter recursos para serem liderados

Tabela 2

Entrevistados	Referencial Teórico	Conclusão
Entrevistados relatam que no home office estão trabalhando mais, pois agora é mais fácil requisitar as pessoas		É importante dar um tempo para que os funcionários exerçam outras atividades, para não gerar fadiga e estresse
Modelo híbrido pode representar uma grande oportunidade para a empresa		É importante a opção de um modelo híbrido, pois pode representar um ganho para a empresa e equipe
Tempo certo para fazer reuniões online ou sem ser em hora marcada		É importante se ter horários definidos para as reuniões, pois permite que todos se organizem melhor nas atividades diárias.
A empresa oferecer recursos a seus funcionários para que pudessem exercer suas atividades de casa		É importante oferecer suporte aos funcionários, assim eles poderão exercer suas funções da melhor maneira possível
Dificuldade natural de relação interpessoal e contato social, causada pelo home office		Importante ter um maior envolvimento pessoal entre todos e que líderes estimulem que haja maior contato social

6 Bibliografia:

BARROS, Alexandre Moço; SILVA, José Roberto Gomes. **Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil**. Cadernos EBAPE, Rio de Janeiro, v.8, n. 1, artigo 5, mar. 2010.

BEILLOCK, Sian. **Uma nova gestão para o trabalho remoto**. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/uma-nova-gestao-para-o-trabalho-remoto/>. Acesso em 19 de Maio de 2021.

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **O grid gerencial III**. Tradução de Luiza HelzaMassena, 5. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

CAVALLINI, Marta. **Pandemia adiantou mudanças no mundo do trabalho; veja as 10 principais tendências**. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2020/06/19/pandemia-adiantou-mudancas-no-mundo-do-trabalho-veja-as-10-principais-tendencias.ghtml>. Acesso em 5 de Maio de 2021.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

Dan Pink e a surpreendente ciência da motivação. Mash up por Dan Pink. Tradução: Belucio Haibara. [S.l.: s. n.], 2009. 1 vídeo (18 min). Disponível em: https://www.ted.com/talks/dan_pink_the_puzzle_of_motivation/transcript?language=pt-br. Acesso em 13 de junho de 2021.

G1. **Entenda os impactos da pandemia de coronavírus nas economias global e brasileira**. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/02/26/entenda-os-impactos-do->

avanco-do-coronavirus-na-economia-global-e-brasileira.ghtml. Acesso em 5 de Maio de 2021.

HERSEY, P; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores de empresas**. São Paulo: Pedagógica e Universitária Ltda., 1974.

Liderança e trabalho remoto em tempos de coronavírus. Belo Horizonte: SEBRAE/MG,2020. 9p.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Sobre a doença**. Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca#o-que-e-covid>. Acesso em 5 de Maio de 2021.

PREVIDELLI, Fabio. **Do Primeiro Caso a Crise Global: Pandemia do Novo Coronavirus Completa um ano**. Disponível em: <https://aventurasnahistoria.uol.com.br/noticias/coronavirus/do-primeiro-caso-crise-global-pandemia-do-novo-coronavirus-completa-um-ano.phtml>. Acesso em 3 de Maio de 2021.

SHIRIGATTI, Elisangela Lobo; KASPRZAK, Luis Fernando Fonseca. **Home Office: origem, conceito e inferências sobre o significado social do novo modelo de trabalho flexível**. Disponível em: <https://xdocs.com.br/doc/home-office-artigo-9280y66gmvnw>. Acesso em 8 de Junho de 2021.

SILVA, Rogério Ramalho da. **Home Officer: um surgimento bem-sucedido da profissão pós-fordista, uma alternativa positiva para os centros urbanos**. Revista Brasileira de Gestão Urbana, Paraná, v.1, n.1, p.85-94, jan-jun, 2009. Disponível em: < <http://www.redalyc.org/pdf/1931/193114456008.pdf> > Acesso em: 8 de Junho de 2021.

SOBRAL, Felipe, PECL, Alketa. **Administração, teoria e pratica no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.