

OS DESAFIOS DE LIDERAR EQUIPES DE TRABALHO HOME OFFICE: O CASO DE UMA EMPRESA DE TELEMARKETING EM CAMPINA GRANDE-PB

THE CHALLENGES OF LEADING HOME OFFICE WORK TEAMS: THE CASE OF A TELEMARKETING COMPANY IN CAMPINA GRANDE-PB

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS

Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra, UEPB, Brasil larissataide@servidor.uepb.edu.br

Júlio César Soares do Nascimento, UEPB, Brasil, julio.soares@aluno.uepb.edu.br

Resumo

Esse trabalho teve como objetivo geral identificar os principais desafios enfrentados pelos líderes de equipes virtuais frente à nova modalidade *Home Office* em uma empresa de Telemarketing de Campina Grande-PB. Em relação aos procedimentos metodológicos, o estudo foi considerado quanto à finalidade como exploratório e descritivo; O instrumento de coleta de dados foi um questionário semi-estruturado aplicado aos líderes das equipes de trabalho; Procedeu-se à análise quali-quantitativa dos dados por meio da análise de conteúdo e de planilhas do Excel. Dentre os principais desafios identificados nessa modalidade de trabalho, constataram-se: a comunicação; A dificuldade do estabelecimento de confiança; A ausência de maturidade dos colaboradores; E por último, desvio comportamental. Outro aspecto que merece ser destacado por ter sido mencionado de forma recorrente na perspectiva do aprendizado foi a empatia. Nesse sentido, os líderes mencionaram que mudaram a forma como enxergavam as pessoas, afinal não seriam meramente números, mas membros relevantes para formarem as equipes. Enfim, sugere-se que a pesquisa possa ser aplicada em outras organizações que adotem essa modalidade de trabalho nessa cidade para fins comparativos, sejam elas de grande, médio ou pequeno porte.

Palavras-chave: *Home Office; Liderança; Telemarketing; Trabalho Remoto.*

Abstract

This work had the general objective of identifying the main challenges faced by virtual team leaders in the face of the new Home Office modality in a Telemarketing company in Campina Grande-PB. The methodological procedures used to achieve this objective were research regarding the purpose, this study is exploratory and descriptive, bibliographical research and is classified as a case study. Among the challenges identified, communication, the difficulty of establishing trust, the lack of maturity of employees, in addition to the discovery of a behavioral deviation in this new modality of work. From the perspective of learning, empathy was the most cited, either directly or indirectly; leaders mentioned that they changed the way they saw people, after all they would not be merely numbers, but relevant members to form teams.

Keywords: *Home Office. Leadership. Telemarketing. Remote Work.*

1. INTRODUÇÃO

Após a o advento da pandemia de Covid-19 tem-se percebido um aumento dos postos de trabalho na modalidade *Home Office*, surgiu a necessidade de adaptação dos líderes frente a esse novo modelo de trabalho tanto no aspecto de comunicação, quanto de gestão de resultados. Além disso, as práticas de gestão de pessoas também tiveram seus processos afetados pela flexibilidade de tempo, espaço e comunicação, visto que estávamos habituados a comunicação presencial e mais próxima do colaborador.

A liderança enfrenta constantes desafios, e com a pandemia, eles se intensificaram. (VERGARA, 1999) informa que um dos principais obstáculos é o controle do medo do próprio líder e de seus colaboradores. No contexto de pandemia, o clima organizacional se tornou instável e os colaboradores começaram a temer pela manutenção de seus empregos; além disso, havia o medo de contrair a doença que se propagava de forma rápida entre as pessoas, sobretudo em ambientes com alta aglomeração, como nas empresas de telemarketing.

Conseqüentemente, as empresas tiveram que buscar uma alternativa para dar continuidade às suas operações, e a principal delas foi a adesão ao *Home Office*, que possibilitou que os colaboradores acessem de forma remota os sistemas de atendimento. Isso contribuiu para que não houvesse uma demissão em massa e que os índices de desemprego se tornassem ainda maiores. Com isso, é possível destacar a importância dessa modalidade para a economia brasileira, pois muitas organizações puderam não somente manter o seu capital humano, como também expandir suas operações.

Outro desafio enfrentado pelo líder de equipes virtuais é o estabelecimento de confiança diante do distanciamento do local de trabalho. Segundo (HUNTER, 2004): “Sem confiança é difícil senão impossível conservar um bom relacionamento. A confiança é a cola que gruda os relacionamentos.”. Logo, é possível perceber que estabelecer conexões com o colaborador é de suma importância para que haja influência e alcance de resultados organizacionais.

Tendo em vista que, devido à pandemia de Covid-19, a modalidade de trabalho *Home Office* já atinge 11% dos trabalhadores no Brasil segundo o (IBGE, 2020) surge a necessidade de os líderes integrarem-se cada vez mais rápido à tecnologia, inovação, a criatividade, enfim, às equipes virtuais, juntamente com seus métodos e técnicas administrativas. Para o presente trabalho foi considerada a seguinte questão de pesquisa: “Quais os principais desafios enfrentados pelo líder de equipes frente a nova modalidade *Home Office* em uma empresa de Telemarketing de Campina Grande-PB?”. Dessa forma, a pesquisa tem como objetivo geral: identificar os principais desafios enfrentados pelos líderes de equipes virtuais frente a nova modalidade *Home Office* em uma empresa de Telemarketing de Campina Grande-PB.

Verifica-se que atualmente a liderança frente ao *Home Office* está passando por um processo de melhoria contínua, pois o fator contingencial e emergencial da crise sanitária trouxe novos conceitos de relações entre os colaboradores de forma acelerada para atender as restrições de saúde. A comunicação, por exemplo, passou a ser predominantemente de forma remota, e alguns setores, principalmente de atendimento ao cliente passaram a adotar o modelo de trabalho em casa como principal forma de trabalho. Nesse sentido, justifica-se a escolha do tema.

É válido ressaltar que o trabalho dispõe da seguinte estrutura: 1. Introdução, que apresenta uma breve contextualização do tema, problemática, objetivos, justificativa; e a estrutura do trabalho. 2. Fundamentação Teórica, que trata de maneira sistematizada o tema escolhido, de modo a suscitar os principais referenciais teóricos que tratam do assunto ora questionado. 3. Metodologia, que mostra os procedimentos metodológicos necessários para realização do trabalho. 4. Apresentação dos Resultados, que expõe a Caracterização do Objeto de Estudo; 5. Conclusão, que trata do fechamento do trabalho; e, ainda, as Referências que embasaram o assunto selecionado.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 LIDERANÇA DAS EQUIPES VIRTUAIS

A liderança é um tema recorrentemente desenvolvido pelos teóricos da administração, gestores de pessoas, e consultores de Recursos Humanos. No contexto de *Home Office* esse conceito também é de suma importância, pois é preciso gerir equipes que são extensões do ambiente presencial da empresa. Segundo (HUNTER, 2006, p. 18), “Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente, visando a atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”. Esse conceito vem sendo aplicado nas organizações de modo a instruir, direcionar e impulsionar colaboradores a atingirem os objetivos e metas traçados no planejamento estratégico. Logo, é possível afirmar que a liderança não se limita ao espaço físico ou o tempo de jornada de trabalho do colaborador, mas a capacidade de fazer com que os subordinados estejam engajados a trabalharem de forma entusiasmada para atingir objetivos em comum.

Além disso, (ROST, 1993) complementa essa ideia quando afirma: “Liderança é um relacionamento de influência entre líderes e seguidores que têm a intenção de mudanças reais que reflitam seus propósitos mútuos.”. Um dos desafios do líder à distância é conseguir realizar essa mobilização de pessoas para atingir os objetivos em um contexto em que seus liderados não o veem pessoal e diariamente. Nesse sentido, mesmo em um ambiente online, o líder precisa encurtar distância e engajar sua equipe para o alcance dos resultados pré-estabelecidos. Isso porque o líder tem a responsabilidade de transmitir a visão, os valores e os princípios da empresa (BASS et al., 2003).

Outro aspecto que merece atenção é que liderar equipes virtuais envolve comunicação assertiva e de acordo com (ROBBINS, 2011) “os líderes autênticos compartilham informações, encorajam a comunicação aberta e são fiéis a seus ideais. Resultado: as pessoas passam a ter fé neles.”. Dessa forma a comunicação, mesmo que de forma virtual, precisa ser assertiva, ou seja, sem vieses, nem ruídos. Precisa, além disso, como cita o autor acima, é preciso estimular a comunicação aberta entre líder e liderado, de modo que o diálogo e a transparência na aplicação de Feedbacks tragam a melhoria de resultados individuais do colaborador.

Outro ponto apresentado pelo autor supracitado é a lógica de que “Outro desafio é que os membros das equipes virtuais globais podem ter ideias diferentes sobre como devem interagir”; ou seja, quando a comunicação não é assertiva e os membros não possuem momentos de integração entre si, a equipe pode se tornar engessada ou sem sinergia, o que dificulta o alcance dos objetivos organizacionais. Dessa forma, o processo de inovação e implementação tecnológica tende a ser mais demorado, pois o índice de resistência para novas ideias se eleva quando a cultura organizacional não está alinhada entre os membros virtuais.

Levando em consideração o conceito acima, observa-se que a liderança possui caráter mútuo e de comunicação efetiva, pois o líder toma iniciativa de direcionar sua influência em seus liderados que recebem a informação e, conseqüentemente reagem na entrega de resultados. Considerando o trabalho remoto uma adaptação do trabalho para a residência do atendente, o processo de comunicação pode ser aplicado as comunicações escritas, semelhantemente o que já é realizado de forma presencial.

Nesse sentido, (HITT, MILLER, COLELLA, 2013) afirmam que as equipes virtuais são mais eficazes quando lideradas por líderes transformacionais. Isso se deve ao fator de comprometimento que mais desencadeado pela facilidade desse tipo de líder em desenvolver confiança em seus liderados.

Gerir equipes virtuais requer um perfil de adequação as transformações de estrutura organizacional, distanciamento e tempo que o *Home Office* traz consigo (PEREIRA; CUNHA, 2020). Em contrapartida inadequação por parte do líder frente às mudanças organizacionais, pode acarretar consequências negativas para sua equipe e a operação de forma ampla, pois os resultados individuais influenciam na equipe, que por conseguinte, trazem prejuízos para toda a operação.

Segundo (LEE,2014), as lideranças de equipes virtuais tentem a ser compartilhada entre os membros. É possível perceber esse conceito na empresa central deste trabalho, como a delegação de pontos focais, que são operadores que recebem acessos advindos da supervisão para desenvolver atividades mais simples como aplicação de pausas, conferência de tempo logado, e extrair produtividade. Esses operadores geralmente possuem um poder de influência informal.

2.2 TRABALHO EM HOME OFFICE E A PANDEMIA

No Brasil, a modalidade *Home Office* começou a ser implementada em 1997, e passou a ser reconhecida pela Consolidação da Leis do Trabalho em 2017 após a reforma trabalhista

Admitindo as diversas nomenclaturas dessa nova modalidade de trabalho, (IGBARIA, TAN, 1998; MELLO, 1999; JARDIM, 2003) definem Trabalho à distância, trabalho remoto, trabalho em casa, trabalho compartilhado e teletrabalho são considerados sinônimos da expressão *home office*. Referente ao conceito de *Home Office* (LUNA, 2014) define como uma expressão inglesa que significa “escritório em casa”, no qual o local onde seria habitual do trabalhador na sede corporativa da empresa ou em suas filiais é transferido para um escritório em sua residência. Com essa mudança de paradigma, o processo de comunicação precisou ser adaptado pela liderança, visto que o envio de feedbacks, reuniões e alinhamentos passaram a ser realizados de forma remota.

Com a pandemia houve um aumento dessa modalidade de trabalho. Segundo o (IBGE, 2018) 5,8% das pessoas ocupadas trabalham em *Home Office*. Em 2020 esse número aumentou em cinco vezes, segundo o instituto. Com esse aumento inesperado, não houve um tempo hábil dos próprios operadores se organizarem de modo que a adaptação possa menos resistiva. Os operados tiveram que improvisar ambientes de trabalho de forma rápida para atender a demanda da empresa visando a manutenção de seus empregos, bem como a preservação de sua saúde.

A pandemia também possibilitou a implementação de plataformas de comunicação virtual simultâneas como o *Teams*, *Google Meet*, e ferramenta *Zoom*. Ao definir as formas de comunicação online, (ROBBINS, 2011) cita as videoconferências que são encontros que frequentemente usam das ferramentas citadas anteriormente para alinhamento de tarefas e apresentação de resultados no setor de Telemarketing em *Home Office*.

3. METODOLOGIA

O presente estudo foi realizado em uma empresa de Telemarketing em Campina Grande-PB, um setor predominantemente *Home Office*; O trabalho presencial é realizado apenas para erros sistêmicos ou quando se faz necessária a presença do colaborador seja para questões estratégicas com o cliente interno ou para aplicação de treinamentos.

Dessa forma, quanto à finalidade, este estudo é exploratório e descritivo, de acordo com as definições de (VERGARA, 2004). Segundo (PRODANOV E FREITAS, 2013) A pesquisa exploratória possui planejamento flexível, o que permite o estudo do tema sob diversos ângulos e aspectos. Em geral, envolve: Levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Nesse sentido, foi aplicado um questionário com supervisores em uma empresa de telemarketing de campina grande para obtenção para obtenção dos dados.

Para compor o presente trabalho foi adotada a pesquisa bibliográfica. Como afirma (MACEDO, 1994, P. 13) sobre este método “Trata-se do primeiro passo em qualquer tipo de pesquisa científica, com o fim de revisar a literatura existente e não redundar o tema de estudo ou experimentação”. Além disso, (MARCONI E LAKATOS, 2011) trazem a ideia de que as conclusões de outros autores permitem salientar a contribuição da pesquisa realizada, bem como demonstrar contradições ou reafirmar comportamentos e atitudes.

Além disso, realizou-se um estudo de caso, pois de acordo com (YIN, 2001) “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.”. Segundo esse teórico, “uma questão do tipo ‘como’ e ‘por que’ sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle” (YIN, p.28).

A população deste trabalho é composta por dez pessoas físicas que possuem cargos de liderança na empresa e desse total escolheu-se uma amostra por conveniência através da aplicação do questionário aos quatro líderes. Conforme Mattar (1999), pode-se entender que a população são todos os membros de determinado tipo de agrupamento que se pretende estudar. E, por sua vez, Segundo (MARCONI, LAKATOS, 2017) amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo. Para preservar a identidade de que cada líder, eles foram chamados de “L1, L2, L3 e L4”. Além disso, os relatos foram embasados com referências bibliográficas.

A partir disso, foi montado o instrumento de pesquisa, no qual se caracteriza por um questionário semi-estruturado, composto por 15 perguntas, dentre elas: cinco objetivas de caráter pessoal e dez subjetivas referentes à temática estudada.

Quanto à análise de dados, procedeu-se de forma quali-quantitativa, por meio de análise de conteúdo e de planilhas do Excel. Segundo (RODRIGUES, 2007) essa forma de análise “traduz em números as opiniões e informações para serem classificadas e analisadas – utilizam-se técnicas estatísticas.”. Enfim, após a obtenção dos dados, foram construídos tabelas e gráficos que objetivaram atender ao objetivo geral proposto e à questão de pesquisa.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Essa seção representa a análise de dados coletados na pesquisa de campo e interpretação dos resultados. Inicialmente serão abordadas as habilidades desenvolvidas para gerenciar o trabalho remoto; Logo em seguida, serão discutidos os principais desafios da liderança de equipes *home Office* e será realizada a tabulação dos dados.

4.1 O COTIDIANO E AS HABILIDADES DESENVOLVIDAS PARA GERENCIAR O TRABALHO REMOTO

Ao serem questionados sobre o cotidiano da liderança de equipes virtuais, 50% dos líderes informaram que envolve a comunicação e a percepção das necessidades dos seus colaboradores durante o dia; relataram ainda a relevância da identificação do clima organizacional. O L3, cita que a liderança humanizada é um fator importante para que os resultados sejam alcançados com excelência. Essa constatação é possível observar no seguinte relato:

“Todo o relacionamento se tornou virtual, e isto de certa forma é desafiador. A gestão precisa ser cada vez mais dedicada e focada na obtenção dos resultados planejados. Articular ações de grupo, pensar modelos de engajamento se tornaram mais difíceis, e é por isso que tivemos que buscar capacitação para lidar com o novo "normal". Atualmente, sou gestor de 43 colaboradores. Cada um deles com suas particularidades e diariamente mantenho contato com pelo menos 30% deles. Isso me garante a possibilidade de ter contato com todos eles no mínimo duas vezes por

semana. Fazer um acompanhamento humanizado é primordial para obtenção de bons resultados. Pessoas que trabalham num ambiente (ainda que virtual) agradável, tendem a desempenhar melhor as suas funções. E o cuidado particular, por consequência ajuda a desenvolver bons resultados”. (Líder 3).

Nesse sentido, (LEE, 2014) e (ZOFI, 2011) afirmam que a comunicação clara e aberta entre líder e liderado é um fator essencial para o estabelecimento de confiança, o que o L3 nomeia de “acompanhamento humanizado”. Quando o líder diz que o cuidado particular ajuda a desenvolver bons resultados, essa compreensão é compatível com o pensamento de Robbins (2011), quando afirma que o *Feedback* e o apoio social fazem com que os níveis de satisfação aumentem e conseqüentemente a produtividade; esse autor complementa que os funcionários felizes são mais produtivos.

O L4 afirma que “é imprescindível realizar um checkout para identificar como estão os colaboradores no dia, além verificar se posso ajudar de alguma forma para que aquela semana seja a melhor possível”. Essa ação de liderança visa diretamente a sondagem de clima organizacional, conforme destacado anteriormente. Segundo (ROBBINS, 2011), como “as percepções comuns que os funcionários de uma organização têm com relação à empresa e ao ambiente de trabalho”. No ambiente virtual, os atendentes de telemarketing não possuem uma dimensão visual do que está acontecendo dentro da empresa, e o líder realiza esse acompanhamento ao flexibilizar a supervisão de acordo com as particularidades, como também cita o L3.

4.2 A TRANSIÇÃO DO TRABALHO PRESENCIAL PARA O REMOTO

O L1 expõe que participou da transição do trabalho presencial para o trabalho remoto no início do período pandêmico. Na realidade, revelou que esse processo envolveu suporte técnico, gestão de pessoas e de resultados, tendo em vista que os atendimentos continuaram enquanto o *Home Office* era implantado na empresa. Além disso, ele explica a questão emergencial do período pandêmico. Ao ser indagado pela mesma questão, o L3 confirma o caráter emergencial da implantação do *Home Office*.

Nesse sentido, as falas dos líderes L1 e L3 convergem com o pensamento de Lee (2014) ao trazer o conceito de “agilidade extrema” em seus estudos, que se refere à capacidade das lideranças de lidar com a mudança de forma ágil e eficaz. Dessa forma, na pandemia a mudança organizacional precisava ser rápida em virtude da emergência em saúde pública e o serviço essencial de atendimento ao cliente. Primeiramente, como conta o L3, o grupo de risco teve migração prioritária, em seguida os demais operadores.

Além disso, os líderes L3 e L4 possuem falas que se complementam, pois ambos falam que apesar de ter sido um período difícil e complexo, houve muito aprendizado e suporte da empresa. Também foi citado que alguns aprendizados foram adquiridos já no ambiente virtual devido ao caráter emergencial dessa migração. Esse movimento de pode ser compreendido com Processo de mudança que leva a organização do *status quo* para uma nova condição desejada. (ROBBINS, 2011).

Ao citar as novas habilidades que os líderes devem desempenhar, (GOLEMAN, 2015) destaca que os líderes atuais precisam possuir “Boa adaptação à mudança”, e “Tal flexibilidade significa boa autogestão”. Em um contexto de mudança organizacional, o desafio do líder é rearranjar os elementos da antiga cultura em um processo de adaptação de valores e objetivos da empresa na equipe, tendo em vista o entendimento de (BEYER E TRICE, 1987). Na pandemia, por sua vez, ocorreu um processo semelhante, pois o setor de atendimento ao público, principalmente *Call Centers* precisaram implementar um novo modelo de trabalho de

forma emergencial e os líderes tiveram que se adaptar já com o processo em andamento e acompanhar a curva de aprendizagem da equipe frente à nova modalidade de trabalho.

4.3 DESAFIOS DE LIDERAR EQUIPES VIRTUAIS

4.3.1 COMUNICAÇÃO

Os líderes L1 e L4 concordam que a comunicação foi um desafio a ser enfrentado na liderança em *Home Office*. Este último, ainda conclui que: “a depender do liderado, tende a ser complexo o processo de conversar e ou passar algum ponto de melhoria” L4 (Líder). Isso se deve ao caráter subjetivo e do fator psicológico de cada colaborador. Segundo Goleman (2015) o diálogo intercultural pode facilmente levar a erros de comunicação e mal-entendidos. Por isso, o *feedback* tornou-se mais complexo, tendo em vista que nas ferramentas de encontros virtuais o retorno do colaborador é mais impreciso. Na realidade, a reação demonstrada pode não ser aquela que ele realmente desejaria expressar, considerando o fator humano e a subjetividade das organizações.

A comunicação em uma organização possui o objetivo de contribuir para o desenvolvimento e manutenção de um clima positivo, o que propicia o cumprimento de metas estratégica da organização, (TERCIOTTI E MACARENCO, 2010). O L3 informa a importância de ouvir os colaboradores

O Feedback individual e coletivo é uma forma de comunicação interna utilizado no *Call Center*, seja para sinalizar notas abaixo na monitoria de qualidade, produtividade abaixo da meta estabelecida ou algum comportamento disfuncional do colaborador. Além disso, conforme mencionado anteriormente, o telemarketing em *Home Office* utiliza de ferramentas do *Google*, como *Meet* e *Gsuite* para a comunicação com os colaboradores.

4.3.2 CONFIANÇA

Outro ponto apresentado pelo L1 é a confiança. O L4 também estabelece um paralelo entre a confiança e Liderança, afirmando que é um requisito básico para que os desafios sejam vencidos, junto com sua equipe. Ao ser questionado sobre o conceito de liderar, o respondente informa que a amizade e o respeito são de suma importância para o direcionamento de equipes *Home Office*. Segundo (ROBBINS, 2011) “a confiança é um estado psicológico que existe quando você concorda em se tornar vulnerável ao outro porque possui expectativas com relação ao modo como a situação vai se desenrolar”.

No trabalho remoto a confiança se tornou um desafio em virtude do distanciamento social. Em casa, os colaboradores não possuem visão clara do que os seus supervisores fazem pela equipe, seja ações, campanhas ou reconhecimento. Por isso, para o estabelecimento de confiança também é importante realizar uma comunicação eficaz.

Segundo, (HUNTER, 2014) a quebra da confiança também repercute na não obediência dos seus liderados, ou uma obediência abaixo do esperado, quando os liderados não dão o melhor de si para o alcance dos resultados. Para desenvolver a confiança os líderes precisam criar uma harmonia na equipe (GOLEMAN, 2015). Por isso, ao descrever o que é liderança, o L4 diz que “Líder, é aquele que consegue a confiança, amizade e respeito de sua equipe, de forma que o faz encarar qualquer desafio, junto aos liderados.”. Nesse sentido, a confiança proporciona a coesão da equipe e o respeito é uma consequência da relação amistosa e não coercitiva do líder em direção ao colaborador.

4.3.3 MATURIDADE

A falta de maturidade foi apontada explicitamente como um desafio pelo L1, e implicitamente pelo L2 e L3. Nesse ponto foi abordado a adaptação do colaborador frente à nova modalidade de trabalho e como isso impactou na produtividade da equipe.

Isso pode ser observado na literatura como um desafio não só do telemarketing, mas de um desvio comportamental frequente no trabalho remoto segundo (ROBBINS, 2011), em seu “quadro ponto e contraponto”. Este autor ao argumentar sobre o ponto de vista oposto ao trabalho remoto cita que os horários flexíveis fazem com que os colaboradores cumpram mais tarefas durante o dia. Entretanto, os gestores sabem que alguns colaboradores de fato trabalham, enquanto outros fazem coisas como serviço de casa, atividades pessoais ou familiares, e assim por diante. Segundo ele, é por isso que os funcionários querem tanto essa forma de trabalhar.

Dessa forma, percebe-se que existe um desvio comportamental no qual alguns colaboradores tendem à ociosidade, e outros ao desempenho de atividades à parte do trabalho. Por isso, (HERSEY E BLANCHARD, 1986) citam que a liderança situacional acompanha o grau de maturidade de seus liderados. Ao explicar essa vertente de liderança, (ROBBINS, 2011) concorda e complementa que o líder deve se adequar de acordo com a motivação e capacidade de seus liderados.

Com isso, o líder pode romper esse desafio, pois existe a possibilidade de ter controle da curva de aprendizagem dos colaboradores. Para os liderados que ainda não acompanharam o processo de forma clara, o líder precisa deixar claro a tarefa que deve ser realizada. Em relação à motivação, a liderança precisa ser apoiadora, no sentido de criar um ambiente que colabore com a satisfação de seus colaboradores.

O L3 cita também que isso se deve à cultura arraigada na mentalidade dos colaboradores. Assim, existem comentários e especulações pré-estabelecidas antes dos funcionários serem contratados. Com o tempo isso se torna uma forma comportamental frente ao trabalho remoto.

De acordo com a curva aprendizagem, com o tempo essa mentalidade em relação ao telemarketing e ao trabalho vai sendo revertida em um amadurecimento. Conforme relato, o líder precisa intensificar uma comunicação que facilite a integração da equipe para que a aproximação mesmo que virtual traga um senso de unidade; dessa forma, o desvio comportamental pode ser reduzido, tendo em vista que terão consciência de que seus resultados individuais podem influenciar a equipe.

4.4 APRENDIZADOS ADQUIRIDOS NO PERÍODO PANDÊMICO

Segundo o L1, os aprendizados adquiridos nesse período envolvem o desenvolvimento de habilidades psicológicas, ou seja, de comportamento. Em suas palavras: “Esses anos de pandemia foi decisivo para o desenvolvimento da nossa empatia, capacidade de lidar com momento de crise, gerenciar conflitos, etc.” (L1). Ademais, é possível identificar o conceito de empatia quando L1 explica o conceito de liderança: “Liderar é administrar resultados e gerir pessoas, não esquecendo que estamos lidando com seres humanos e não apenas com números.”. A empatia e o cuidado com a equipe são de suma importância, pois gera conexão entre líder e liderado, além de estabelecer confiança, pois considera-se nesse caso a vulnerabilidade e subjetividade do receptor da mensagem (ZAKARIA, 2017). O L3 cita que ocorre a empatia através da forma como o líder enxerga o colaborador, não só apenas como um recurso humano, ou uma matrícula, mas pela particularidade de cada um.

Segundo (GOLEMAN, 2015) a empatia é um antídoto, pois as pessoas que a possuem estão sintonizadas com as sutilezas da linguagem corporal. Dessa forma, ela se destaca em todos os processos da gestão de pessoas, desde o recrutamento e seleção, até o acompanhamento de resultados. No contexto de pandemia, essa habilidade precisou ser trabalhada no sentido que foi preciso entender as diferentes realizadas em que cada colaborador se enquadrava em suas residências, além das dificuldades de conexão enfrentadas no cotidiano.

Concordando com essa ideia, (WERNEC, 2020), afirma que com o aumento da flexibilidade houve uma maior conciliação entre vida pessoal e o trabalho; portanto, com a agenda mais organizada, houve uma maior disponibilidade para cumprir com as tarefas da empresa. Outro

aspecto citado pelo L4, consiste na comunicação e na proximidade como principais aprendizados em sua trajetória quando diz: “Aprendi a me comunicar melhor, entender melhor a minha equipe, conhecer as famílias, estar mais próximo.” De acordo com (ROBBINS, 2011) existem cinco estágios no processo de desenvolvimento de grupos: a formação, tormenta, normatização, desempenho e a interrupção. É no processo de normatização que ocorre é aquele em que se desenvolvem os relacionamentos mais próximos e o grupo passa a demonstrar coesão. Ou seja, quanto mais o grupo é coeso e próximo entre si, as afinidades começam se destacar, e como o L4 informa, a comunicação melhora.

4.5 APOIO E AS PRESSÕES GERADAS PELA EMPRESA

Em relação aos apoios, de forma unânime, foi informado que a empresa contribuiu positivamente para isso. De acordo com L2, o apoio foi direcionado à capacitação, aos aspectos emocionais e financeiros. Segundo L3, a empresa forneceu todo o suporte em estrutura e cuidado com todos os pontos necessários a adequação à nova modalidade.

No que diz respeito às pressões, 75% dos líderes afirmaram que não foi necessariamente uma pressão, mas que estavam ainda se adaptando com a nova modalidade de trabalho. O L4, por sua vez, afirma que as pressões da empresa afetam os resultados da equipe, quando diz: “Sim, uma vez que quanto mais pressão, mais anseios para entrega de resultados, o que desmotiva a equipe, a depender do líder”. Ou seja, o líder possui a capacidade de trabalhar a comunicação para que a pressão gerada pela própria meta estipulada ou a demanda semanal não afete os resultados da equipe. Dessa forma, o líder é capaz de conduzir seus liderados ao alcance dos resultados pré-estabelecidos, mesmo com uma alta demanda. Além disso, segundo o L4, trabalhar sob pressão desmotiva a equipe, tendo em vista que a motivação é um processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta (ROBBINS, 2011).

O líder, segundo (GOLEMAN, 2015), precisa pensar claramente e resolver problemas sob pressão. Dando continuidade à essa ideia, o autor supracitado conclui que “uma combinação de autoconsciência, foco e rápida recuperação do estresse põe o cérebro em um estado ótimo para quaisquer habilidades cognitivas que sejam necessárias.”. Esse pensamento é compatível com o relato do L2, tendo em vista que no momento de adaptação ao trabalho remoto, a recuperação e adaptação teve que ser rápida e os novos sistemas tiveram que ter sido aprendidos de modo a conciliar as atividades presenciais e a migração ao *Home Office*.

4.6 ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS PARA LIDERAR EQUIPES VIRTUAIS

4.6.1 ASPECTOS POSITIVOS

4.6.1.1 MOTIVAÇÃO E CONFORTO

A L1 cita que a motivação é um fator positivo para o alcance de resultados e com o trabalho em *Home Office*. Segundo (FERREIRA; DIAS, 2017) motivação está diretamente relacionada ao trabalho, ela funciona como uma mola propulsora, quando os gestores se encontram motivados a aumentar o seu rendimento dentro da empresa. Além disso, 50% dos líderes citam também o conforto como um fator positivo, e isso contribui para que os colaboradores se sintam motivados.

Seguindo essa ideia entre conforto e motivação, (ROBBINS, 2011) especifica que o trabalho remoto é o objetivo de muitos trabalhadores em virtude da flexibilidade de tempo, local, e o vestuário mais confortável o que contribui para a satisfação dos trabalhadores. O L3, por sua vez, ao falar sobre estresse laboral cita que: “pelo contrário, com a ambientação das nossas casas o estresse laboral foi reduzido em pelo menos 40% já que agora temos o nosso lugar preferido para desempenhar as tarefas.”.

4.6.1.2 ECONOMIA E FLEXIBILIDADE DE TEMPO

Ao citar os pontos positivos do trabalho remoto, o L4 faz um paralelo entre tempo e economia financeira quando diz: “mais tempo com a família e menos gasto de tempo e dinheiro”; ou seja, o colaborador não gasta mais seu tempo de deslocamento, gerando mais disponibilidade para que ele descanse ou aproveite para executar as atividades do lar. Além disso, com o seu desconto de transporte público suspenso, ele possui menos despesas com esse deslocamento, além dos gastos inesperados para exercer com eficácia o trabalho.

O colaborador também não é prejudicado em suas despesas de energia e internet, conforme previsto no inciso I, do parágrafo 4o, do art. 4o, da referida Medida Provisória 1.046/2021 e parágrafo único, do art. 75-D, da Consolidação das Leis do Trabalho-CLT, que torna possível o reembolso de despesas em *Home Office* previsto em contrato pré-estabelecido.

4.6.2 ASPECTOS NEGATIVOS

4.6.2.1 FALTA DE SOCIALIZAÇÃO, DISTÂNCIA E COMUNICAÇÃO

Em relação aos aspectos negativos, 75% dos líderes citam o distanciamento social decorrente da pandemia de Covid-19. Além disso, existem desafios que são específicos da própria natureza do Trabalho Remoto, como dificuldade no relacionamento com as equipes, expostos nos questionários com termos específicos, como: “distância” citado pelo L2, “falta de socialização” pelo L3, e “Comunicação ruim” pelo L4.

O processo que ajuda os novos funcionários a se adaptar à cultura dominante é chamado socialização por Robbins (2011). Por isso, essa estratégia é de suma importância para que o colaborador se integre à organização, bem como ao estilo de liderança do supervisor e à dinâmica do grupo.

4.6.2.2 OCIOSIDADE EM MOMENTOS DE ALTA DEMANDA E AUMENTO DA DISPERSÃO

No que diz respeito a esse assunto, 100% dos líderes citaram a questão comportamental como um ponto negativo nesse processo de adaptação. Ao exemplificar o trabalho em equipe, ROBBINS (2011) informa que a dispersão é um fator que pode prejudicar o resultado da equipe tendo em vista colaboradores que não possuem a visão completa do trabalho em equipe, principalmente quando o resultado individual influencia o coletivo.

Outra explicação seria a dispersão da responsabilidade. Como os resultados do grupo não podem ser atribuídos a uma única pessoa, a relação entre a contribuição de cada um e o resultado do grupo é um tanto obscura. As pessoas podem se sentir tentadas a ‘se encostar’ e esperar pelo esforço do grupo. As implicações desse fenômeno para o comportamento organizacional são significativas. (ROBBINS, 2011)

Além disso, o autor também complementa que o incentivo e reconhecimento individual é de suma importância por meio de ferramentas da identificação dos esforços individuais. Apesar de ter sido citado pelos líderes nessa a ociosidade dos funcionários em momentos de alta demanda e aumento da dispersão, existem mecanismos que podem reduzir esses desvios comportamentais. Sugere-se o estabelecimento de metas individuais, que permitam que a soma das produtividades gere o resultado da equipe, e impulsione a competitividade e a sinergia das equipes.

CONCLUSÃO

A gestão das equipes virtuais é uma tarefa complexa no ambiente de telemarketing e quando existem fatores contingenciais, como as consequências da Pandemia do Coronavírus, o desafio se torna ainda maior. Nesse estudo, foi possível identificar que os entrevistados compreendem que a liderança envolve influenciar pessoas a buscarem aprendizado, colaboração mútua, o desenvolvimento das suas potencialidades e confiança. De acordo com

os líderes participantes desse estudo, os principais desafios encontrados foram os seguintes: comunicação, manutenção do engajamento do “time” e o estabelecimento de confiança.

Os participantes dessa pesquisa relataram também a existência de desvios comportamentais devido à ausência de maturidade dos colaboradores frente à nova modalidade de trabalho. Outro fato que merece ser destacado diz respeito a convergência da percepção dos líderes sobre a relevância do apoio da empresa nesses momentos de turbulência. Verificou-se que 75% dos entrevistados informaram que a empresa forneceu apoio emocional, financeiro e técnico, além de um deles relatar que a organização forneceu “todo apoio possível”. Em relação às pressões, os respondentes (75%) informaram que não foram diretamente gerenciadas pela empresa, mas pela forma emergencial de como foi realizada a migração. Em contrapartida, um dos líderes, o chamado L4, informou que as pressões causaram impacto negativo na motivação dos operados e por conseguinte, na produtividade da equipe.

Na perspectiva do aprendizado, a empatia foi a mais citada, seja de forma direta ou indireta; os líderes citaram que mudaram a forma como enxergavam as pessoas, afinal não seriam meramente números, mas membros relevantes para formarem as equipes. Além disso, a comunicação também foi destacada, tanto como uma forma negativa, quanto como um aprendizado. Ou seja, os desafios quando vencidos se tornaram habilidades aprimoradas. Outro aprendizado adquirido foi a de estar próximo de seus membros, mesmo que distantes fisicamente. Além disso, foi mencionado aprendizados sistêmicos frente à nova modalidade *Home Office*. Esse processo ocorreu mediante videoconferências que contribuíram para a melhoria contínua da comunicação entre líder e liderado, como informou o L3.

Dessa forma, o objetivo geral deste trabalho foi alcançado, pois foi possível identificar os principais desafios na nova modalidade *Home Office*. Portanto, é possível afirmar que essa temática ora proposta possui relevância tanto no ambiente acadêmico, quanto nas organizações que desejam implantar o trabalho remoto; além desse aspecto, os dados da pesquisa proporcionam uma reflexão relevante sobre os aspectos comportamentais nas empresas que já trabalham com essa modalidade de trabalho no seu cotidiano.

Percebe-se que implementação o trabalho remoto não é uma tarefa fácil e requer aprendizagem contínua. Considera-se uma limitação do estudo o fato de nem todos os líderes terem disponibilidade de participar da pesquisa devido à escassez de tempo e também da pressão exacerbada para apresentarem resultados no contexto típico das empresas de *Call Center*. Esse motivo também pode justificar a discrepância do tamanho das respostas entre os líderes: alguns aprofundaram a argumentação em detrimento de outras respostas que foram mais sintetizadas. Além disso, por se tratar de um estudo de caso, foi aplicada a pesquisa em uma única empresa de telemarketing em Campina Grande, o que limita o estudo no sentido de aplicar à uma realidade cultural inerente a esta empresa.

Por isso, sugere-se que a pesquisa possa ser aplicada em outras organizações da cidade para fins comparativos, sejam elas de grande, médio ou pequeno porte. Ademais, para a questão de tempo, é sugerido que a pesquisa seja aplicada em períodos de baixa demanda já que esta foi realizada em período de eventos com clientes internos e elevada busca de atendimentos, além da mudança de sistemas internos.

Outra sugestão é que seja realizado um estudo também do papel do líder no âmbito da mudança organizacional, tendo em vista que foi consideravelmente citada a falta de maturidade dos colaboradores diante desse contexto.

REFERÊNCIAS

AFFLERBACH, Thomas. *Hybrid Virtual Teams in Shared Services Organizations: practicestoovercomethecooperation problem*. Berlin: Springer, 2020.

- BASS, B.M.; AVOLIO, B.; JUNG, D.I.; BERSON, Y. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology* Washington, v.88, n.2, p.207-218, Apr. 2003.
- BERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de Pessoas*. 10ª. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2011.
- BEYER, J., TRICE, H. How organization's rites reveal its culture. *Organizational Dynamics*, 1986.
- CASCIO, Wayne F.; SHURYGAILO, Stan. E-Leadership and Virtual Teams. *Organizational Dynamics*, [S.L.], v. 31, n. 4, p. 362-376, jan. 2003.
- HSM, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.revistahsm.com.br/post/cinco-caracteristicas-essenciais-para-uma-lideranca-a-distancia>. Acesso em: 24 abr. 2021.
- FERREIRA, G. B.; DIAS, C. C. A importância da qualidade de vida no trabalho e da motivação dos colaboradores de uma organização. *Psicologia e Saúde em Debate*, v. 3, n. 2, p. 30-43, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.22289/V3N2A3>. Acesso em: 17/11/2022 às 18:43
- FILHO, H.; MENDES, D.; TELLECHEA, J.; A realidade do trabalho home office na atipicidade pandêmica. *Revista Valore, Volta Redonda*, e. 5, p.160-191, 2020
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999. GOLDENBERG, M. *A arte de pesquisar*.
- GOLEMAN, Daniel. *Liderança – A inteligência emocional na formação do líder de sucesso*. Editora Objetiva. Rio de Janeiro. 2015.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas de liderança situacional*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.
- HITT, Michael A.; CHET MILLER; ADRIENNE COLELLA. *Comportamento organizacional*. 3. ed. São Paulo: LTC, 2016. 489 p. - (RB= 114518)
- IGBARIA, M.; TAN, M. *The Virtual Workplace*, Idea Group Publishing, London – 1998.
- James C. Hunter, *O monge e o Executivo*; tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães – Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- HUNTER, James C.. *De volta ao mosteiro: O monge e o executivo falam de liderança e trabalho em equipe*. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante. 2014.
- JARDIM, C. C.da S. *O Teletrabalho e suas atuais modalidades*. São Paulo: LTR Editora, 2003.
- Lakatos, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica / Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos*. – 8. ed. – São Paulo : Atlas, 2017.
- LUNA, Roger, Augusto. *Revista Pensar Gestão e Administração, Home office um novo modelo de negócio e uma alternativa para os centros urbanos*, Fortaleza, v.3, n.1, jul. 2014. Disponível em: . Acesso em: 23 de maio de 2022.
- MACEDO, N. D. *Iniciação à pesquisa bibliográfica: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa*. São Paulo, SP: Edições Loyola, 1994.

- MACEDO, Neusa Dias de. Iniciação à pesquisa bibliográfica: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa. 2. ed. São Paulo: Loyola, 1994.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. 6.reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Introdução À Administração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- PEREIRA, R.; CUNHA, C. J. C. de A. LIDERANDO EQUIPES À DISTÂNCIA UMA CONTEXTUALIZAÇÃO NECESSÁRIA SOBRE LIDERANÇA REMOTA E EQUIPES VIRTUAIS. Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – ciki, [S. l.], v. 1, n. 1, 2020. DOI: 10.48090/ciki.v1i1.873.
- PONTE, Vera Maria Rodrigues et al. Análise das metodologias e técnicas de pesquisas adotadas nos estudos brasileiros sobre balancedscorecard: um estudo dos artigos publicados no período de 1999 a 2006. _____ In: ANPCONT, 1. Ed. 2007.
- PONTE, Vera Maria Rodrigues et al. Análise das metodologias e técnicas de pesquisas adotadas nos estudos brasileiros sobre balancedscorecard: um estudo dos artigos publicados no período de 1999 a 2006. _____ In: ANPCONT, 1. Ed. 2007.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de, Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico
Raton: Crc Press - Taylor & Francis Group, 2017.
- Robbins, Stephen P., 1943- . Comportamento organizacional / Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Filipe Sobral ; [tradução Rita de Cássia Gomes]. -- 14. ed. -- São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2010.
- ROST, J. C. Leadership for the twenty-first century. Westport: Praeger, 1993.
- TERCIOTTI, Sandra Helena. Comunicação empresarial na prática. Sandra Helena Terciotti, Isabel Macareno. São Paulo: Saraiva, 2010.
- TROPE, Alberto. Organização Virtual: Impactos do teletrabalho nas organizações. 1.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1999. 104 p.
- VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- WAGNER III, John A.; JOHN R. HOLLENBECK. Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva. 3. ed., 2. reimpr. São Paulo: Saraiva, 2014. 539 p.
- YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001
- ZAKARIA, Norhayati. Culture Matters: decision-making in global virtual teams. Boca
- ZOFI, Yael. A Manager's Guide to Virtual Teams. Nova York: AMACOM, 2011