

DESAFIOS DO LÍDER EM UM CONTEXTO DE TRABALHO REMOTO

APARECIDA BUCATER

cidabucater@gmail.com

MÁRCIO SHOITI KUNIYOSHI

UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO (UMESP)

marcio.kuniyoshi@metodista.br

DESAFIOS DO LÍDER EM UM CONTEXTO DE TRABALHO REMOTO

RESUMO:

Este estudo teve como objetivo identificar os principais desafios enfrentados pelo e-Líder. Para tanto a opção foi por um estudo de caráter qualitativo e a pesquisa foi de natureza exploratória. Para a coleta de dados, a ferramenta utilizada foi a entrevista com apoio de roteiro semiestruturado. Foram entrevistados seis profissionais com experiência em liderança presencial e atuando com equipes remotas em empresas de médio e grande porte, de segmentos diversos. As conclusões da pesquisa permitiram identificar três desafios comuns aos entrevistados: Controle, Motivação da Equipe e Adaptação ao Novo Modelo e que corroboram os poucos estudos a respeito. Para as organizações, a análise de como são vivenciados esses desafios e do impacto que produzem na atuação dos líderes contribuirá para nortear os programas de formação e desenvolvimento de lideranças, bem como para orientar a definição de um protocolo de boas práticas para a atuação do e-Líder. Para o e-Líder sinalizará caminhos para a busca do autodesenvolvimento.

Palavras chaves: trabalho remoto, e-Líder, e-Liderança.

CHALLENGES OF THE LEADER IN A REMOTE WORK CONTEXT

ABSTRACT:

This study aimed to identify the main challenges faced by the e-Leader. For this, the option was a qualitative study and the research was exploratory in nature. For the data collection, the tool used was the interview with semi-structured script support. Six professionals were interview with experience in face-to-face leadership and working with remote teams in companies of medium and large size, of diverse segments. The research findings identify challenges common to those interviewed: control, team motivation and adaptation to the new model and that corroborate the few studies about it. To the organizations, the analysis of how these challenges are experienced and the impact that Leaders will contribute to guiding training and development of leadership, as well as to guide definition of a protocol of good practices for the e-Leader. For the e-Leader will signal paths to the search self-development.

Keywords: remote work, e-Leader, e-Leadership.

INTRODUÇÃO

Os estudos atuais sobre liderança, entre os quais se podem citar Avolio e Dodge (2001), Gil *et al* (2011) e Samartinho (2013), convergem para a e-Liderança, um novo paradigma que se apresenta em resposta às transformações globais impulsionadas pela evolução tecnológica e que confrontam os líderes com novos modelos e estruturas organizacionais.

DasGupta (2011) afirma que os objetivos da liderança continuam a focar visão, direção, motivação, inspiração e confiança, entretanto Samartinho (2013) ressalta a necessidade do e-líder atuar a atingir os objetivos com equipes virtuais que estarão dispersas no tempo e no espaço.

O surgimento de um novo paradigma de liderança gera demanda por novas pesquisas e novos estudos que venham contribuir para o entendimento desse paradigma, principalmente, levando-se em conta que estudos recentes sobre liderança de Vargas Neto e Patah (2014), Samartinho (2013), DasGupta (2011), Leite e Albuquerque (2009), demonstram que são muitos os desafios para acompanhar as transformações no mundo organizacional, em especial a questão do trabalho remoto.

Esses estudos demonstram que o trabalho remoto é uma realidade com a qual as empresas convivem no século XXI; que o papel de liderança continua tendo fundamental importância para a consecução dos objetivos organizacionais e que a e-Liderança, merece ser pesquisada, estudada e compreendida.

O surgimento de um novo paradigma de liderança gera demanda por novas pesquisas e novos estudos que venham contribuir para o entendimento desse paradigma, principalmente considerando estudos e pesquisas que confirmam o crescimento do trabalho remoto no Brasil.

Esse crescimento pode ser observado em pesquisa realizada em 2016, pela SAP Consultoria com o apoio da SOBRATT (Sociedade Brasileira de Telet trabalho e Teleatividades), que contou com a participação de 325 empresas. Dessas, 93% do setor privado e 7% do setor público, o que representou um crescimento de 47% de participações em relação à pesquisa semelhante realizada em 2014. Dentre as participantes, 120 empresas já praticam ou estão em processo de implantação de processo formal de trabalho remoto.

PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

De acordo com o contexto apresentado, o problema que se apresenta são os possíveis desafios do líder, pois como ressalta Samartinho (2013) existe a “irreversibilidade dos atuais ambientes virtuais” (p.299) e os desafios a serem enfrentados pelos e-Líderes na busca dos resultados organizacionais. Estas afirmativas reforçam a oportunidade de pesquisas sobre liderança no ambiente virtual.

Assim o objetivo deste estudo foi identificar os principais desafios enfrentados pelo líder no exercício da liderança no contexto do trabalho remoto.

Para se atingir o objetivo, optou-se por uma pesquisa de caráter qualitativo e de natureza exploratória, uma vez que se pretendeu buscar a compreensão de determinado fenômeno (SELLTIZ *et al*, 1967). A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada (Boni; Quaresma, 2005) combinando questões abertas e fechadas, permitindo a flexibilidade necessária para se atingir aos objetivos propostos. Foram entrevistados seis gestores, maioria homens, todos com pós-graduação e com experiência de cinco anos ou mais em liderança presencial e atualmente exercendo a liderança a distância.

O artigo está assim estruturado: a próxima seção abordará a fundamentação teórica, em seguida serão abordados os procedimentos metodológicos, na seção logo a seguir serão apresentados os resultados da pesquisa com a respectiva análise e, na última seção, as conclusões.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Liderança

Por muitos anos, o estudo da liderança concentrou-se no que se pode denominar a primeira fase dos estudos de liderança a chamada abordagem dos traços, segundo a qual a existência de algumas características físicas – energia física, por exemplo, psicológicas e sociais garantiriam a prática e o sucesso no exercício da liderança.

A segunda fase dos estudos é a abordagem comportamental, “Vista como uma forma de comportamento de líder que conduz os liderados ao alcance dos resultados” ADRIANO; GODOI (2014, p.13).

O aprofundamento dos estudos sobre liderança apontou o que parecia estar faltando: considerar os fatores situacionais, outras variáveis da situação que interfeririam no processo de liderança, dando origem à abordagem contingencial. Pode-se destacar: o Modelo de Fiedler, a Teoria Situacional de Hersey e Blanchard, a Teoria da Meta e Caminho de Robert House.

A partir da década de 1970, a mudança de foco dos estudos trouxe o que Robbins (2002) classifica de Teorias Neocarismáticas. Adriano e Godoi (2014, p.7) explicam a mudança de pensamento que deu origem a essa era de estudos:

Foi a consideração de que a liderança é um fenômeno que não se dá somente na pessoa ou na situação, mas que na realidade trata-se de um processo de interação social, em que há mútua influência, entre líderes e liderados.

Chega-se assim a Liderança em Complexidade que remete às organizações do século XXI, que atuam na Sociedade da Informação. Segundo Avolio *et al* (2009), pode-se afirmar que a liderança é vista como um sistema dinâmico, interativo e imprevisível, no qual líderes e liderados interagem em redes complexas tendo o *feedback* como a ferramenta para disseminar conhecimento, aprendizagem e adaptação a mudanças.

Os estudos mais recentes apresentam uma visão mais abrangente, enxergando a liderança como um processo. Samartinho (2013), por exemplo, ressalta a importância da atual abordagem menos individualizada e mais ampla, entendendo liderança como um processo que se efetiva em um ambiente complexo e dinâmico no qual estão inseridas as organizações.

A compreensão desse processo passa também pela questão da distinção dos conceitos de liderança e gestão, que em seus estudos Samartinho (2013, p.51) os considera processos “qualitativamente diferentes”, mas “não exclusivos” pelo contrário complementares.

Assim, conforme Robbins (2002) e Samartinho (2013) pode-se afirmar que as organizações necessitam a frente de suas equipes, de gestores que têm o papel de formular estratégias, elaborar planos de ação, gerenciar recursos, criar estruturas eficientes e gerenciar as operações. Entretanto, também necessitam que esses gestores sejam líderes, capazes de criar visões de futuro e inspirar os membros da organização a realizar essas visões, que estimulem e ajudem as pessoas a identificar e desenvolver suas potencialidades.

Em relação aos recentes desafios do processo de liderança, Gil *et al* (2011, p.30) ressaltam o trabalho remoto:

Há, também, novas demandas de liderança emergentes das novas formas de trabalho, a exemplo de equipes virtuais e equipes distribuídas, que modificam as relações tradicionais do líder com seus colaboradores e necessitam de um novo tipo de liderança a distância e com delegação de função.

Fonseca *et al* (2014, p.295) também se referem a “novas formas de liderança”, citando entre elas: “liderança virtual, processo decorrente da gestão de equipes virtuais, cujos integrantes podem trabalhar em locais e horários diferenciados”. Samartinho (2013, p.47) ressalta a importância de se aprofundar os estudos sobre a chamada e-Liderança:

É aceito, pela comunidade acadêmica e científica, que mais estudos são necessários para compreender melhor o paradigma da e-Liderança e as formas de relacionamento e de atuação do líder e das e-Teams no seio dos ambientes virtuais, que vieram para ficar com a era da globalização.

Apresentam-se os conceitos e desafios com a certeza de que a e-Liderança vai além, é muito mais do que transpor a liderança presencial face a face para um ambiente virtual. Segundo Samartinho (2013), citando Avolio *et al* (2001, p.59):

Liderança virtual envolve liderar pessoas de diferentes departamentos, organizações, países e algumas vezes até organizações concorrentes... uma forma de liderança onde indivíduos e grupos estão geograficamente dispersos e as interações são mediadas por tecnologias.

Para efeito deste estudo e-Liderança será o termo utilizado para referenciar o processo de liderança nesse novo paradigma citado, bem como e-Líder para o indivíduo que atua como líder de equipes não presenciais.

Com relação aos desafios a serem enfrentados pelo e-Líder, objeto deste estudo, o quadro a seguir apresenta, de forma resumida, a visão de três dos autores pesquisados sobre o tema.

Quadro 1 – Desafios da e-Liderança

Zaccaro e Bander (2003)

Os líderes precisam lidar com duas forças inter-relacionadas: dispersão global das divisões, unidades e outros e a explosão exponencial das tecnologias.

Avolio e Kahai (2003)

Os fundamentos da liderança se mantêm, mas a tecnologia da informação provoca impacto, em especial em função da alteração da forma como as informações são adquiridas, interpretadas e difundidas. A influência é direta sobre como as pessoas são influenciadas e as decisões são tomadas.

DasGupta (2011)

Apresenta como novos desafios para o e-Líder:

- comunicar de forma eficaz e transmitir entusiasmo utilizando meios eletrônicos;
- construir confiança a distância;
- conseguir inspirar e promover motivação a distância;
- gerir e orientar as equipes virtuais;
- estabelecer contato social, fazendo-se presente;
- dominar tecnologia para que não seja um empecilho.

Fonte: pela autora.

Samartinho (2013), volta ao tema desafios e afirma que está implícito no novo paradigma e-Liderança, sinalizando que permitem a utilização das oportunidades tais como a possibilidade de compartilhar conhecimento com pessoas dispersas geograficamente.

Novos desafios para os *e-Líderes* e suas equipes, pois os primeiros devem agora estar capacitados para comunicar com eficácia através de meios eletrônicos e em ambientes virtuais, ser capazes de criar confiança nos elementos da equipe virtual, ter capacidade de fazerem sentir a sua presença nos ambientes virtuais em que as equipes virtuais operam, conseguir transmitir motivação e inspiração aos elementos das equipes, conseguir equilibrar a sua vida pessoal e apoiar a vertente social das equipes de trabalho e conseguir acompanhar as equipes 24 horas por 7 dias da semana (SAMARTINHO, 2013, p.43)

O quadro 2 apresenta a tabulação dos desafios identificados em outros estudos pesquisados, que corroboram e completam a primeira relação de desafios a serem enfrentados pelos líderes.

Quadro 2 – Desafios que influenciam a atuação dos e-Líderes

Dominar todas as ferramentas tecnológicas disponíveis.

Aprender a lidar com as variáveis: tempo e espaço.

Aprender a lidar com variedade cultural.

Ser capaz de transmitir a cultura organizacional.

Superar as dificuldades para tratar a dimensão do comportamento humano tais como confiança, relacionamento e *feedback* entre outras.

Controlar o cumprimento das metas e avaliar o desempenho do trabalhador.

Manter a equipe motivada e alinhada com os valores da empresa.

Selecionar, integrar e desenvolver liderados.

Inserir a gestão do conhecimento nesse novo cenário.

Superar a barreira da falta do contato face a face.

Fonte: elaborado pela autora, com base em: Avolio *et al* (2001), Leite (2008), DasGupta (2011), Mello (2011), Gil *et al* (2011), Nogueira; Patini (2012), Samartinho (2013)

Trabalho Remoto

O trabalho remoto, segundo a SOBRATT (Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades) é todo aquele executado fora do ambiente da empresa com uso de tecnologia de informação e da comunicação (TIC).

Mello (2011, p.35) ressalta: “Esta modalidade de trabalho remota, ou seja, fora das instalações empresariais quando executada com a utilização das TICs, passou a ser chamada de teletrabalho”.

Mello (2011) considera o crescimento do teletrabalho como símbolo da transição da sociedade industrial para a sociedade de informação e Venco (2015) afirma que o trabalho realizado fora do espaço físico da empresa com o apoio da telemática - associação das técnicas de telecomunicações com as técnicas da informática - é uma situação distinta das existentes na sociedade industrial.

Trabalho remoto será o termo adotado neste estudo e envolverá trabalhadores que executam seu trabalho em casa, em centros satélites ou alocados em empresas clientes. Envolverá também aqueles que trabalham de forma tradicional, mas estão longe de seu gestor por estarem em prédios, cidades, estados e até países diferentes daquele em que está alocado seu líder.

O trabalho remoto chega ao Brasil a partir da década de 1990

No caso brasileiro, a partir da década de 1990, com a intensificação da globalização e dos processos de reestruturação produtiva, o trabalho remoto passa a ser uma realidade e, assim como o trabalho flexível, tem sido entendido duplamente, ora como oportunidade, para redução de custos e agilização dos negócios, ora como, ameaça às cláusulas essenciais da proteção do trabalho. (NOGUEIRA; PATINI, 2012, p.124)

Pesquisa realizada, em 2016, pela SAP Consultoria com o apoio da SOBRATT, com 325 empresas brasileiras, mostrou que 120 destas já trabalhavam com alguma forma de trabalho remoto. Entre as empresas que adotaram a prática 80% o fizeram nos últimos 5 anos e 37% adotam a modalidade *home office*.

Foi apenas em 2011, que a legislação brasileira procurou adaptar-se a essa nova realidade:

[...] viu--se o legislador nacional levado a modificar a redação que já vigia há quase 70 anos, adotando uma redação que mais se aproxima dos dias atuais, fazendo-o nos termos da modificação trazida pela Lei 12.551, de 15 de dezembro de 2011, conforme segue:

Art. 6º. Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado à distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego.

Parágrafo único. Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio. (MELLO; FERREIRA, 2012, p. 716).

Mello e Ferreira (2012) ressaltam que a nova legislação brasileira é “adequada e oportuna” e acreditam que eliminará mitos e medos, que possam estar presentes impedindo a implantação do trabalho remoto pelas empresas. Observação pertinente ao se identificar que 90% das empresas que ainda não adotaram a prática colocam as questões legais como uma das barreiras para a adoção, conforme a pesquisa realizada em 2016, pela SAP Consultoria com o apoio da SOBRATT.

Segundo Paradella e Peeters (2001), Leite e Albuquerque (2009), Mello (1999, 2011), Nogueira e Patini (2012), o trabalho remoto traz vantagens e riscos tanto para as organizações quanto para os trabalhadores.

Quadro 3 – Vantagens e desvantagens do trabalho remoto para os indivíduos

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<p>Maior flexibilidade de horário.</p> <p>Maior facilidade para conciliar vida familiar e dedicação ao trabalho.</p> <p>Possibilidade de adaptação do trabalho ao biorritmo.</p> <p>Maior autonomia no trabalho e fortalecimento das decisões e iniciativas individuais no trabalho.</p> <p>Aumento das possibilidades de trabalho para pessoas com dificuldade de locomoção e idosos e para aquelas que precisam cuidar de familiar doente.</p> <p>Ausência de desgaste físico, economia de tempo e despesas com locomoção.</p>	<p>Tendência a trabalhar mais.</p> <p>Desmobilização do trabalhador enquanto classe.</p> <p>Redução do contato social provocando sensação de isolamento.</p> <p>Necessidade de adaptação do indivíduo e da família para integrar o trabalho à vida cotidiana da família.</p> <p>Perda de algumas facilidades oferecidas pela empresa, tais como ambiente planejado para o trabalho, uniformes, salas de relaxamento, sistemas de segurança.</p>

Fonte: elaborado pela autora com base nos estudos de Paradella; Peeters (2001), Leite; Albuquerque (2009), Mello (2011, 2012), Nogueira; Patini (2012).

Quadro 4 – Vantagens e desvantagens do trabalho remoto para as organizações

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<p>Redução dos investimentos em espaço físico e em mobiliário.</p> <p>Redução dos custos de manutenção.</p> <p>Redução dos inconvenientes no horário do <i>rush</i>.</p> <p>Otimização dos mecanismos e ferramentas de gestão do conhecimento.</p> <p>Melhoria da imagem junto aos clientes e sociedade.</p> <p>Ampliação da área geográfica para processo seletivo.</p> <p>Maior facilidade para preenchimento da cota para portadores de necessidades especiais.</p> <p>Menor índice de absenteísmo.</p> <p>Redução dos níveis hierárquicos intermediários.</p> <p>Aumento da produtividade do trabalhador.</p> <p>Fator de atração e retenção de talentos.</p>	<p>Rever a cultura de poder de controle sobre o processo para controle de resultados.</p> <p>Resistência cultural de trabalhadores em se distanciar do ambiente organizacional, que consideram valorização social e poder.</p> <p>Risco de segurança de dados e informações.</p> <p>Aumento da produtividade pode ser aparente apenas gerado por aumento do tempo de trabalho podendo provocar efeito contrário com o passar do tempo.</p> <p>Trabalho pode ser atrativo apenas para profissionais autodisciplinados e automotivados.</p> <p>Dificuldade em encontrar profissionais com o perfil adequado para o trabalho remoto.</p>

Fonte: pela autora com base nos estudos de Paradella; Peeters (2001), Leite; Albuquerque (2009), Mello (1999, 2011), Nogueira; Patini (2012).

Entre as 325 empresas que participaram de pesquisa realizada em 2016 pela SAP Consultoria com o apoio da SOBRATT, 54% identificaram a produtividade como ganho obtido com a implantação da prática. Outras 85% identificaram o aumento da satisfação e engajamento de colaboradores.

Os desafios para as organizações são aqueles típicos da implantação de inovações e, segundo Mello (2012), daquelas inovações que provocam mudanças comportamentais não só nos indivíduos, mas também nas ações das organizações e nas questões jurídicas que regulamentam o trabalho.

Pode-se afirmar que os estudos citados demonstram que essa modalidade de trabalho, com suas vantagens, desvantagens e desafios que se apresentam para todos os envolvidos, veio para ficar e deverá provocar mudanças nas relações de trabalho e em especial na relação líder e liderado.

APRESENTAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS, RESULTADOS E DISCUSSÕES.

Grey (2012) aponta características da pesquisa qualitativa dentre as quais cabe destacar ser contextual, ou seja, ter as informações coletadas em um contexto natural, permitindo ao pesquisador obter um panorama integrado de um estudo. Ressalta ainda que o principal foco da pesquisa qualitativa “é entender as formas como as pessoas agem e explicar suas ações” (GREY, 2012, p.137), o que atende ao objetivo deste estudo.

Neste estudo, dadas suas características e seus objetivos, a ferramenta utilizada foi a entrevista que, segundo Gil (2002), “pode ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa situação “face a face” e em que uma delas formula questões e a outra responde.”

A técnica de “saturação” ou de “redundância” (Godoy, 2010) apresentadas por Glasser e Strauss (1967), ocorre quando o entrevistador constata que não se encontram mais dados adicionais além dos já colhidos ao confrontá-los com a fundamentação teórica. Esta estratégia foi utilizada para a definição do número de entrevistados: seis profissionais com experiência em liderança presencial e em e-Liderança, atuando em organizações de médio e grande porte em segmentos diversos.

Após diversas leituras dos resultados, foram identificados três grandes desafios comuns a todos entrevistados: Controle, Motivação da equipe, Adaptação ao Novo Modelo.

Os desafios

DasGupta (2011) destaca que muitas são as oportunidades oferecidas pelo novo paradigma da e-Liderança, mas lembra que não deixam de existir os muitos desafios. Desafios esses que também aparecem elencados nos estudos de Avolio *et al* (2001), Leite (2008), Mello (2011), Gil *et al* (2011), Nogueira e Patini (2012), Samartinho (2013) e que foram objeto deste estudo. A seguir serão apresentado os três desafios comuns aos entrevistados e que mereceram ênfase por parte destes.

1. Controle

Estudiosos como Avolio *et al* (2001), Leite (2008), DasGupta (2011), Mello (2011) Gil *et al* (2011), Nogueira e Patini (2012), Samartinho (2013) apontam para a grande mudança na postura do gestor com relação ao controle: aprender a controlar por resultados. Esses estudos ressaltam também a importância do e-Líder ser capaz de acompanhar e estar disponível para orientar e dar *feedback*.

As entrevistas corroboram esses estudos: todos de alguma forma e em diversos momentos citaram os desafios referentes a relação controles e resultados, como por exemplo, o Entrevistado 1:

Às vezes o controle a distância até facilita, porque a cobrança é por resultado e não por “comportamento”, ver a pessoa parada, por exemplo, acaba gerando ansiedade e o líder cobra. Ou tempo: ficamos com a impressão de que o liderado está demorando demais numa ligação e já queremos intervir. (ENTREVISTADO 1).

O Entrevistado 1 explica um controle mais rígido, garantido pelo aparato tecnológico sobre horário em função da característica do público.

O horário é mais ou menos flexível, eles podem fazer os contatos com os doadores entre 8h e 20h, de 2ª a 6ª feira e sábado das 10h às 14h, pois fora desse período poderia ser inconveniente. Após esse horário o acesso ao sistema fica bloqueado, para garantir que não farão contato.

Destacam-se os relatos de dois entrevistados bastante significativos com relação ao tema. O entrevistado 3 deixa muito claro sua insegurança em não conseguir controlar o “como estão executando” e sua busca por uma nova postura, ou seja sua busca por enfrentar este desafio corroborando Nogueira e Patini (2012) que, ao ressaltarem a dicotomia entre controle do resultado com o controle de como se está atingindo esse resultado, afirmam que o gestor passa a ser mais objetivo e focado no resultado final, assim como demonstra confiança no trabalho dos liderados.

Nossa preocupação, normalmente, é controlar se as ações e comportamentos esperados estão sendo executados da maneira que se espera que aconteçam. O controle é feito por meio de relatórios ou outros instrumentos de comunicação e controle que mostram apenas o que estão conseguindo, mas não como estão conseguindo. Mas me pergunto, será que precisa? Se eles liderados assimilaram a cultura da organização e tiverem clareza das políticas, normas e procedimentos saberão fazer a sua maneira, mas respeitando esses princípios. Então, meu grande desafio é mudar meu foco e aprender a me preocupar mais com o resultado do que com “o como as coisas estão sendo feitas”. (ENTREVISTADO 3).

O Entrevistado 6 demonstra como a tecnologia supre a necessidade de estar presente para exercer controle, assunto abordado por Mello (2013) como um aspecto questionado pela empresa e pelos gestores, quando da implantação do trabalho remoto: será possível conseguir controlar o trabalho da equipe, em função de estarem distantes, de não estarem ao alcance dos olhos? Por outro lado reforça a importância de um eficiente suporte de tecnologia e o domínio na utilização desta tecnologia pelo líder.

O sistema integrado permite controle total das ligações efetuadas e até da qualidade das conversas, já que grava todos os atendimentos. Permite várias formas de controle, inclusive em tempo real, quem está logado, hora a hora do atendimento. Operador tem que discar 20 se um consegue e o outro disca 10 não trabalhou, é estatística! O sistema de controle permite esta análise. Posso acompanhar também a atuação dos meus supervisores porque os chats entre eles e suas equipes também ficam gravados. Cada coordenador faz um reporte diário das gravações que ouviu e analisou tudo gravado e formalizado. Assim os *feedbacks* são imediatos. (ENTREVISTADO 6).

Percebe-se controle não só do resultado final, mas também da maneira como está sendo feito o trabalho, numa clara preocupação com a qualidade dos atendimentos. Isto pode se explicar pela característica da empresa que presta serviços de telemarketing para clientes de segmentos diversos.

Ainda o Entrevistado 6 chama a atenção para um aspecto interessante, do controle a distância dos liderados, que de certa forma se contrapõe ao perfil de responsável e autogerenciável apontado pelos entrevistados e por pesquisadores como Gil *et al*(2011), por exemplo.

Disciplinar o colaborador fica mais fácil. No presencial ele consegue ver, ele sabe o que o supervisor está fazendo, se está acompanhando o trabalho dele ou não. No remoto, como ele não sabe quando está sendo observado anda na linha. (ENTREVISTADO 6).

Segundo pesquisa realizada, em 2016, pela SAP Consultoria com o apoio da SOBRATT, 71% das empresas responderam que a frase “Gerenciamento baseado em resultados, ao invés da presença física” é a que melhor define o processo de Home Office, uma das modalidades de trabalho remoto.

Este resultado recente reafirma um dos desafios apontados no Quadro 02 - o exercício do controle, acompanhamento e avaliação de desempenho - e os resultados desta pesquisa corroboram os estudos consultados e a recente pesquisa da SAP Consultoria.

Pode-se ainda inferir do resultado que ser capaz de gerir por resultados será uma das competências demandadas ao e-Líder e alguns entrevistados na sua fala demonstram preocupação em aprender gerir por resultados, ou seja, desenvolver esta competência.

2. Motivação da Equipe

Equipe motivada, comprometida com os resultados e alinhada com os valores da organização são preocupações de todo líder – presencial ou a distância – e DasGupta (2011) lembra que o grande desafio do e-Líder é conseguir esse resultado em ambiente mediado pela tecnologia. O Entrevistado 2 corrobora esta afirmativa:

Não chamaria de dificuldade, mas de desafio: manter as pessoas motivadas, já que o líder nem sempre estará próximo. Ele precisa de alguma maneira interagir, passar as tarefas, revisando e dando *feedback* do trabalho para elas se sentirem motivadas, entender que há alguém que está acompanhando o trabalho delas, que dá suporte. (ENTREVISTADO 2).

Enquanto o Entrevistado 4 surpreende ao afirmar que não sente diferença com relação aos liderados remotos.

Com relação à motivação, não sinto diferença entre a equipe presencial e a equipe a distância. Os que estão em outros estados, estão sempre conectados, sabem que podem entrar em contato comigo sempre que necessário, não passo um dia sem manter contato com eles e nossos encontros presenciais periódicos reforçam essa proximidade e mantém o pique da equipe. Nunca senti queda na produção ou no entusiasmo por causa da distância. (ENTREVISTADO 4).

Um aspecto citado por DasGupta (2011) e Samartinho (2013) e que foi tema de dois entrevistados é o receio do liderado de que a distância pode fazer com que não seja lembrado para promoção, crescimento na carreira o que pode ser um fator desmotivador. Os entrevistados 2 e 4 observam:

Se a pessoa entrega o projeto com qualidade, no prazo, com o orçamento previsto e não deixar de atender a expectativa do cliente ele vai ser reconhecido presencialmente ou a distância. Eu, por exemplo, já me reportei a pessoas que ficavam em cidade nas quais a empresa não tem escritório e uma dessas pessoas já chegou a vice-presidente trabalhando em casa e continua trabalhando em casa. (ENTREVISTADO 2).

Acredito que a distância, o colaborador acaba aprendendo a ser mais empreendedor, a tomar mais decisões e se desenvolve mais rápido que os subordinados presenciais e contraria a teoria de que o profissional não é visto, não é percebido para crescimento. Eu mesmo, quando mudei de unidade, precisava indicar alguém para me substituir e indiquei a pessoa mais preparada, que era justamente a que estava a distância, e que está se saindo muito bem. (ENTREVISTADO 4).

Já os entrevistados 1 e 5 apontam como o grande desafio a dificuldade em perceber rapidamente se houve algum comprometimento da motivação e remetem a questão da perda do contato face a face, ao qual Samartinho (2013) se refere como sinal não verbal e cuja ausência é outro grande desafio a ser vencido pelo e-Líder.

O líder é um facilitador, um inspirador sempre! Quando a equipe está presencial só de olhar o jeito da pessoa a gente percebe que tem algum problema, questiona, conversa, atua, é na hora. Quando a equipe está a distância, pode demorar um pouco mais, as vezes só vai perceber pelos resultados. (ENTREVISTADO 1).

Quando o funcionário está doente, com algum problema até insatisfeito com salário, por exemplo, v. logo percebe a cara feia, a má vontade é fácil perceber que está precisando de um apoio emocional e intervir. Já a distância fica mais difícil, a gente demora mais para perceber, às vezes vai descobrir a desmotivação quando já comprometeu o resultado. O líder precisa estar mais atento, para se antecipar aos possíveis problemas e afiar a percepção. (ENTREVISTADO 5).

As respostas também demonstraram algumas ações que substituem comportamentos na relação presencial percebidas pelos líderes como motivacionais

Todo o dia abro o Sistema com frase motivacional, para substituir o “bom dia” que daria se estivesse junto com eles. Durante o dia sempre faço algum contato, mando um *WhatsApp*, por exemplo. Às 15h dou uma olhada em tudo e quando vejo um resultado maior do que a média ou alguma coisa diferente envio uma mensagem. Faço também uma reunião quinzenal, para a pessoa não se sentir sozinha, saber que tem mais gente fazendo o mesmo trabalho, criar espírito de equipe e identificação com a organização. Para essas reuniões sempre programo também um treinamento, uma palestra, pensando em desenvolver e motivar a equipe (ENTREVISTADO 1)

... e precisa ter a atenção de ter uma relação presencial com alguma frequência, mantemos um plano de reuniões uma vez por trimestre, para encontrar as pessoas, porque as pessoas se sentem sozinhas. Minha chefe, por exemplo, gosta de fazer uma vídeo conferência por semana, porque ela tem também um contato visual conosco. (ENTREVISTADO 2)

Os entrevistados demonstraram preocupação com o nível de motivação da equipe e percebe-se uma preocupação em usar melhor a empatia, a percepção, demonstrando que, mesmo a distância, estão presentes e preocupados com o bem estar

das pessoas. Pode-se afirmar que se observa uma tentativa de equilibrar as necessidades psicossociais das pessoas com a necessidade de resultados pela empresa.

3. Adaptação ao novo modelo

Nogueira e Patini (2012), Mello (1999:2013) e Samartinho (2013) ressaltam necessidade de líder e liderados adaptarem-se as novas formas de trabalho flexíveis e mediadas pela tecnologia. Essa adaptação pode ser mais complexa ainda para o líder, que precisa estar atento também à adaptação da equipe, mantendo o foco na busca dos resultados, como bem explicita o Entrevistado 1:

Cuidado com a adaptação da equipe! Primeiro uso toda minha experiência para fazer uma seleção bem cuidadosa, procurando perceber se a pessoa tem perfil para trabalhar remotamente, acompanho diretamente o treinamento e depois cuido da adaptação do *home office*: tem que ajudar a organizar o lugar do trabalho para evitar desconforto e distrações para conseguir atingir os resultados. Temos também que orientar a lidar com a flexibilidade de horário. (ENTREVISTADO 1).

O Entrevistado 2 reforça a necessidade de apoio ao trabalhador remoto, ao afirmar que o e-Líder “... deve assumir o papel de *coaching* para treinar, orientar e apoiar o liderado para ele conseguir fazer bem o trabalho remoto. Para se adaptar com mais facilidade e ter sucesso” pois:

Há pessoas que demoram em se adaptar ao trabalho remoto. Vi muitas pessoas perdidas por meses. Chega ao escritório, não tem mesa fixa. Tudo meio *self service*, seu chefe está nos EEUU. Os líderes precisam estar atentos. (ENTREVISTADO 2).

O Entrevistado 5 fala de seu encantamento com o trabalho a distância e ressalta os desafios da equipe e do líder.

O lado positivo é ver tantas pessoas que acreditam no mesmo projeto espalhadas pelo Brasil, a empresa faturando dessa forma, gerando empregos fora do seu espaço físico. O difícil, e veja não é lado negativo, é só difícil, desafiador é nos adaptarmos. Nós gestores e a equipe que ainda não tem o hábito de entrar em contato na hora que enfrenta uma dificuldade, que ainda tem alguma dificuldade com o uso da tecnologia e nem sempre tem discernimento para entender seu limite de alçada. E nós, gestores que precisamos ter os processos bem desenhados e documentados, precisamos lembrar que temos pessoal a distância e saber como lidar com eles, envolvê-los mais. (ENTREVISTADO 5).

Observa-se nas respostas uma preocupação maior com a adaptação da equipe, sendo que o Entrevistado 1 chegou a citar a preocupação em ajudar a equipe na adaptação da família “...o fato do trabalhador estar em casa muitas vezes leva familiares a ignorar que ele está trabalhando, gerando interrupções e conflito”, corroborando Tremblay (2002) que cita como uma das dificuldades de adaptação do trabalhador remoto o equilíbrio na relação com os familiares.

CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo - identificar e analisar os principais desafios enfrentados pelo líder, no contexto do trabalho remoto - foi atingido com a identificação de três desafios comuns aos entrevistados: Controle, Motivação da Equipe, Adaptação ao novo Modelo. Cabe ressaltar que esta classificação visa facilitar a compreensão e aplicação dos resultados do estudo, uma vez que, na prática, eles se misturam, se entrelaçam, se sobrepõem compondo uma rede de desafios para a atuação do e-Líder.

Controle foi um tema que mobilizou os entrevistados, já que se pôde perceber que também é um tema de trato difícil na liderança presencial. É possível afirmar que as preocupações, insegurança até, com relação ao controle na liderança presencial foram trazidas para a e-Liderança agravadas pelas variáveis típicas do contexto da relação virtual. Foram muito usadas expressões como “ver”, “perceber”, “sentir a presença”, o que de certa forma leva a inferir que suas práticas de controle, enquanto líderes presenciais têm algo de informal, de vigiar e pouco de indicadores e ferramentas.

A se confirmar essa inferência, ficaria demonstrada mais uma vez que a mudança de postura para controle por resultados, em um ambiente de confiança indicada como ideal no processo de e-Liderança, exigirá certo esforço dos e-Líderes. Exigirá também atenção das organizações, no sentido de prever ações que sensibilizem e desenvolvam os líderes para esta mudança de postura e comportamento.

Com relação à motivação, as respostas corroboram os estudos, em especial podendo-se citar DasGupta (2011), que lembra o desafio de manter a equipe motivada, comprometida e alinhada com valores da organização. Todos demonstram procurar formas de manter a equipe satisfeita, confortável e motivada, contribuindo para o comprometimento com os objetivos da organização.

Finalmente, a adaptação ao novo modelo: o que fica muito claro nas entrevistas é o esforço dos líderes que, enquanto se adaptam e aprendem a liderar a distância, necessitam estar atentos e focados na adaptação da equipe: desde a adaptação ao ambiente físico onde irão atuar remotamente os liderados, até ao mais difícil que é a mudança dos hábitos e costumes.

Lidar com os desafios citados exige do e-Líder, esforço, treinamento e disciplina. Esta última recebeu comentários dos entrevistados em momentos diversos, sendo inclusive indicada como uma competência necessária para o e-Líder. Assim, pode-se propor aos e-Líderes o caminho do método de trabalho disciplinado, com a utilização dos recursos tecnológicos e da própria infraestrutura de forma intencional, planejada e metódica como instrumento não só para acompanhamento/controle, mas também para motivação e adaptação da equipe.

Pode-se sugerir às organizações, que pretendam adotar ou que já adotem uma das diversas modalidades de trabalho remoto, considerar estes desafios para:

- nortear os programas de formação e desenvolvimento de lideranças;
- orientar a definição de um protocolo de boas práticas para a atuação do e-Líder;
- fornecer subsídios para implantação ou aperfeiçoamento de um projeto de trabalho remoto.

Não se pode deixar de citar as limitações deste estudo, pois embora o perfil dos entrevistados apresente certa variedade de gênero, de idade e de atuação, já que atuam em organizações com características diversas, as limitações são próprias da pesquisa qualitativa, que não permite generalizações. (SILVA *et al*, 2010). Outra limitação que pode ser considerada é o fato de se ter ouvido apenas os líderes, abrindo assim oportunidade para futuros estudos com liderados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AVOLIO, B.J., DODGE J.E. **E-Leadership**: Implications for Theory, Research, and Practice – 2001 Leadership Quarterly, 11(4), 615–668. Elsevier Science Inc.

BONI, V. e QUARESMA, J. **Aprendendo a entrevistar**: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC Vol. 2 nº 1 (3), janeiro-julho/2005, p. 68-80. www.emtese.ufsc.br.

DASGUPTA, P. **Literature Review**: e-Leadership - Emerging Leadership Journeys, Vol. 4 Iss. 1, pp. 1- 36. © 2011.

FONSECA, A.M.O., PORTO, J.B., ANDRADE, J.B. **Liderança**: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. ANPAD – RAC. V. 9. n. 3, art. 1 Rio de Janeiro, 2014.

GIL, F.; ALCOVER, C.M.; RICO, R.; SÁNGIL, F.; SÁNCHEZ-MANZANARES, M. **Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo** - Papeles Del Psicólogo, vol. 32, núm. 1, enero-abril, 2011, pp. 38-47 Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos - Madrid, España.

LEITE, N.P.P. e ALBUQUERQUE, L.G. **Os desafios de gerir pessoas em uma estrutura organizacional remota**. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 99-114, julho-setembro 2009.

MELLO, A.A.A. e FERREIRA, W.T. **Normatização, regulação e legislação** para o Teletrabalho. T. Gold book [recurso eletrônico]: inovação tecnológica em educação e saúde / Organizadores, Ivan Mathias, Alexandra Monteiro. – Dados eletrônicos. – Rio de Janeiro: EdUERJ, 2012.

MELLO, A.A.A. **O uso do teletrabalho nas empresas de Call Center e Contact Center multiclientes atuante no Brasil**: estudo para identificar forças propulsoras, restritivas e contribuições reconhecidas. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2011.

NOGUEIRA, A.M. e PATINI, A.C. **Trabalho remoto e desafios dos gestores**. RAI - Revista de Administração e Inovação, vol. 9, núm. 4, out/dez 2012, pp. 121-152. Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

PARADELLA, T. e PEETERS, S. **“Trabalhar ou ficar em casa?”**: perspectivas do trabalho remoto. Anais do Encontro Nacional de Engenharia. 2001 - abepro.org.br

SAMARTINHO, J.P.R.S. **“E-liderança: um modelo de competências e de boas-práticas para os líderes de projetos em ambientes learning management system”**. 2013. 278 f. Tese de doutoramento em Gestão. Évora: Universidade de Évora.

SAP CONSULTORIA - www.pesquisahomeoffice.com.br – 2016. Acesso em 28/06/2016.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder/Ed.da USP, 1967.

SOBRATT - Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades - disponível em <http://www.sobratt.org.br/>. Acesso em 02/11/2015.

ROBINNS, S.P. **Comportamento Organizacional**. Tradução Reynaldo Marcondes. 9ª ed. São Paulo – Prentice Hall, 2002.

VARGAS NETO, D.M. e PATAH, L.A. **Avaliação da Relação entre a Virtualidade de Equipes e o Desempenho Operacional de Projetos**: Uma Análise Quantitativa. In: EnANPAD, XXXVIII Congresso EnANPAD, 2014 – Rio de Janeiro/RJ.