

LIDERANÇA À DISTÂNCIA: COMO MOTIVAR E ENGAJAR EQUIPES*

Renilson Silva de Lima**

RESUMO

A liderança à distância é algo presente em muitas empresas. Muitos liderados estão situados em regiões remotas e sem nenhuma base física de apoio. Diante das situações do cotidiano e da falta ou ruídos de comunicação, é comum esses liderados entrarem na famosa zona de conforto, ficando como desafio para o líder motivá-los e engajá-los. Este trabalho preocupa-se em realizar um estudo na aplicação da comunicação à distância, com o intuito de auxiliar os líderes na motivação e no engajamento de suas equipes remotamente.

Palavras-Chave: Liderança, Comunicação, Distância, Equipes, Motivação e Engajamento.

*Artigo apresentado como parte de trabalho de conclusão de curso para obtenção do título de especialista em Gestão de Comunicação e Marketing pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo sob orientação do Prof. Dr. Leandro Yanaze.

**Bacharel em Administração pela Universidade Cruzeiro do Sul, Tecnólogo em Gestão Comercial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), MBA em Gestão de Pessoas e Coaching pelo Instituto Brasileiro de Coaching (IBC) e pós-graduando em Gestão de Comunicação e Marketing pela Universidade de São Paulo (USP).

1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas à distância sempre foi um desafio para os líderes, e ganhou ainda mais relevância na pandemia do Covid-19 (abreviação para Coronavírus disse-se, em inglês, doença infecciosa causada pelo vírus SARS-CoV-2). Diante deste cenário atual, este trabalho procura refletir se os líderes das organizações estão preparados para motivar e engajar os seus liderados à distância e se a comunicação utilizada por esses líderes está adequada à situação.

Segundo a reportagem da CUT – Central Única do Trabalhadores, escrito por André Accarini e editado por Marize Muniz em julho de 2022:

O trabalho remoto é preferido por grande parte dos trabalhadores, ainda que os números de vagas oferecidas em agências de emprego representem apenas 8% do total e de poucos terem acesso ou possibilidade de desempenhar suas funções em casa. O fato é que esse modelo de trabalho é uma tendência para um futuro próximo (ACCARINI, 2022).

Segundo a professora e pesquisadora da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA – USP) Sylvia Hartmann, “empresas que adotam esse modelo de trabalho gastam menos com estrutura, essa economia pode ser revertida em benefícios aos trabalhadores, que mais satisfeitos e mais engajados trarão mais resultados. É um ciclo positivo” (HARTMANN, 2022). Ela também diz que: “é diferente de chegar no local de trabalho e encontrar a equipe. A liderança tem que planejar bem, estar preparada para orquestrar o trabalho à distância” (HARTMANN, 2022).

Segundo o blog Field Control, “cada vez mais pessoas estão trabalhando fora da empresa. Seja em casa, com o Home Office ou em campo, como os vendedores e técnicos. A Pesquisa Home Office Brasil apontou que 68% das empresas brasileiras já adotam esse tipo de relação de trabalho” (FIELD CONTROL, 2022).

Segundo o site Infor Channel, “trabalhar em casa, como colaborador, na realidade, não significa uma atividade caseira amadora, pois é necessário disciplina, metas claras e realizáveis e um bom planejamento de ações e, principalmente, de vida” (INFOR CHANNEL 2022). Eles também citam alguns contras da modalidade de trabalho à distância, como:

- Visão preconceituosa dos parentes e amigos;
- Tédio, em virtude do distanciamento social;
- Distração e perda de concentração na execução do trabalho em virtude do intenso relacionamento com os membros da família e das tarefas do lar;
- Gerenciamento falho do tempo em virtude da desatenção e desorganização de horários de trabalho;
- Férias, feriados e fins de semana podem se tornar dias de trabalho, pois muitos empregados não sabem quando parar de trabalhar;
- Sensação de trabalho onipresente, sem hora para acabar, quando lazer e trabalho se confundem;
- Falta de contato e relacionamento pessoal com os colegas de trabalho;
- Falta de infraestrutura tecnológica e de comunicação (scanner, impressora, ferramentas inadequadas de comunicação, conexão precária com a internet, etc.);
- Perda da noção do “todo”, pois presencialmente se imagina que é mais fácil entender o que está acontecendo, principalmente para reforçar o alinhamento de objetivos, algo que é fundamental na gestão;
- Participação reduzida de algumas pessoas em reuniões nas videoconferências (algumas não ligam a câmera e só ouvem);
- Os adoecimentos mentais (depressões, estresses, ansiedades) causados pelo excesso de trabalho, como a Síndrome de Burnout, têm também aparente relação direta com o distanciamento requerido pela pandemia (INFOR CHANNEL, 2022).

O site ainda concluiu da seguinte forma, “vale salientar que, neste regime de trabalho remoto, é preciso ser mais ativo, comprometido e mais intraempreendedor. Caso contrário, as atividades não são realizadas nos prazos estabelecidos e na qualidade desejada” (INFOR CHANNEL, 2022).

O objetivo deste trabalho é realizar um estudo exploratório para esclarecer os conceitos de comunicação na gestão e liderança à distância, mostrando que há possibilidade de se fazer uma comunicação que esteja em consonância com os valores da empresa, mesmo de forma remota, e analisar o quão efetiva é essa comunicação na motivação e no engajamento dos liderados. Já como objetivo específico, esse trabalho se propõe a auxiliar gestores no desenvolvimento de habilidades de comunicação na gestão de pessoas à distância, pesquisar métodos e técnicas para engajamento e motivação de liderados e tornar a comunicação remota mais assertiva.

Foi realizada pesquisa teórica em sites e blogs relacionados ao tema, e autores como Kotler, Keller e Yanaze para fundamentar a comunicação, a liderança e a gestão de pessoas. Além disso, foi feito o cruzamento de dados das pesquisas da CUT em 2022, FEA-USP em 2022 e HOME OFFICE BRASIL em 2022. E, por fim, foi incluído práticas, metodologias e considerações da minha experiência em liderança e gestão de pessoas à distância.

Diante desses dados, é importante que se pesquise formas efetivas de comunicação para gestão de pessoas à distância. Se faz necessário estudar teorias, ferramentas e práticas de comunicação que auxiliem na liderança, na motivação e no engajamento de equipes remotamente, preparando líderes e liderados para este modelo de trabalho que já é uma realidade para alguns e uma tendência de curto e médio prazo para muitos.

2. MODELOS DE TRABALHOS (PRESENCIAL x REMOTO) E HABILIDADES NECESSÁRIAS PARA LIDERAR À DISTÂNCIA

Pouco se fala na literatura tradicional sobre modelos de trabalho e suas consequências, já que tal ponto não era relevante, e não chegava a preocupar as lideranças no período pré-pandemia. O mesmo não pode ser dito após a constante mudança do regime de trabalho impostas pelo isolamento social causado pela pandemia da COVID-19, e suas liberações posteriores exigindo ora mais restrições e ora mais liberdades. Além disso, surgiram novos desafios para líderes construírem relacionamentos e integrarem equipes num cenário de trabalho remoto, e até mesmo híbrido, que de certa forma ainda é muito incerto e que traz indiscutível impacto na produtividade.

Chiavenato reforça que:

A integração entre membros na organização é importante porque se torna viável um clima de cooperação, fazendo com que atinjam determinados objetivos juntos. As convivências ajudam nestas conexões trazendo os benefícios de aperfeiçoar o senso de time (teamwork) e a moral dos empregados, além de proporcionar um ambiente facilitador do nível de retenção de talentos e produtividade (CHIAVENATO, 2020).

Esta citação remete ao modelo tradicional de trabalho presencial, e a grande questão é como proporcionar este sentimento aos colaboradores que vivenciam este cenário de trabalho remoto, afinal o ser humano é um ser social e, portanto, altamente relacional independente do ambiente em que está inserido.

Outro motivo importante sobre a relevância de se manter relacionamentos entre os colaboradores de times remotos, é que o trabalho em home office pode levar a um sentimento de solidão, desencadeando até depressão e doenças no coração (BLOOM, 2019). Isso acontece porque no ambiente remoto as oportunidades para estas conexões e

interações tendem a ser menores, uma vez que não há a conversa no hall do elevador, descontração no almoço do refeitório ou mesmo aquele papo informal durante o cafezinho na copa.

Para compensar esta falta de integração entre líderes e liderados, ou entre membros de equipes, e criar uma conexão entre os colaboradores remotos é necessário usar a tecnologia a favor e de forma prática realizar reuniões e conexões com criatividade. Como descrito por Salvador:

É através destas reuniões que haverá impacto nos relacionamentos, sejam eles entre o líder e cada membro e até mesmo entre os membros da equipe. Portanto o líder deve atentar-se para a dinâmica das reuniões já que serão o fio conector e condutor não só da construção das relações entre sua equipe, mas também na manutenção dessas relações! Para isso, deve-se adotar um pequeno conjunto de rotinas: conversas informais, reconhecimento das conquistas da semana, almoço ou um café virtual junto, compartilhamento de highlights e lowlights. Incentive-os a apoiar uns aos outros através de compartilhamento de projetos em duplas, registre momentos marcantes, incentive-os a compartilhar culturas, traga diversidade para as discussões, crie um canal para compartilhar fotos, troque ideias com eles sobre outras rotinas que podem ser inseridas nas reuniões de equipe para mantê-los conectados emocionalmente. Para concluir lembre-se que há grande diferença entre: Ficar conectado | Ser conectado | Se sentir conectado (SALVADOR, 2020).

Com isso nota-se diversos estudos recentes sobre o tema sem que ainda se tenha consenso sobre as melhores práticas a serem adotadas, tanto do modelo de trabalho, quanto das habilidades necessárias à gestão para manter o engajamento de sua equipe remota e de passar feedbacks assertivos considerando o distanciamento e certa impessoalidade imposta pelo modelo presencial.

A Harvard Business School conduziu estudo randomizado em uma empresa de Bangladesh com o objetivo de estabelecer a melhor conformação de modelo de trabalho para o engajamento e motivação dos trabalhadores. Neste estudo fica demonstrado que o modelo híbrido, no qual os colaboradores comparecem alguns dias na semana no escritório e outros ficam remotos, foi o considerado ideal por apresentar maior taxa de interação entre as equipes, fatores que foram considerados como indicadores de engajamento (CHOUDHURY et al., 2022).

De fato, acredita-se, e fica demonstrado nesta pesquisa, que a alternância entre os locais de trabalho seria o modelo indicado, porém como elaborar este modelo ainda fica

obscuro. O ideal são mais dias em casa ou mais dias no escritório? Uma escala de comparecimento definida ou à escolha do funcionário? Com toda a equipe presencial ou ainda mantendo-se o modelo híbrido nestes espaços? O fato é que um modelo ideal parece não existir, pois a percepção deste é muito individual e a adaptação requer fatores muito próprios, como a gestão de pessoas com personalidade introspectiva ou não, flexibilidade com a rotina, entre outras. Logo, o líder atual deve estar atento a todas estas peculiaridades que a era digital trouxe no que diz respeito ao engajamento da equipe, sem deixar de entregar a performance esperada dentro do papel definido pela cultura da empresa em que estiver atuando.

Em 2016, antes mesmo de a pandemia assolar a vida de todas as pessoas no mundo, transformando a forma de convívio social e econômico, Berry Libert em artigo para o Fórum Econômico Mundial já recomendava aos líderes desenvolverem novas habilidades de liderança para estar preparado para o avanço digital. As habilidades de liderança estavam atreladas aos quatro “Cs” de estilos: Commander (Comandante), aquele que proporciona uma visão específica e inspiradora; Communicator (Comunicador), que domina a arte da comunicação e apresentação; Collaborator (Colaborador), que possui habilidades para trabalhar colaborativamente com os funcionários e clientes de forma eficaz; e Co-Creator (Co-criador), que facilita que cada indivíduo possa perseguir seus objetivos juntamente com os objetivos da organização e é capaz de criar uma rede de trabalho eficaz (LIBERT, 2016).

Era consenso na opinião de diversos líderes, segundo o autor do artigo, que os estilos Colaborador e Co-Criador seriam considerados os mais eficientes para a era digital. Porém, para estarem preparados para estes desafios, ainda assim era aconselhável que estes líderes apoiassem em suas redes de contatos, através de mentorias, experimentação de novos modelos de negócios e metas mensuráveis de co-criação.

Em 2019, Dubey em artigo para o mesmo Fórum Econômico Mundial revisitou o tema e confirmou que a principal habilidade de liderança no cenário digital era a clareza na comunicação com as equipes, focada no propósito e na direção clara da estratégia, de modo a inspirar e engajar. Sem, obviamente, se esquecer da manutenção dos princípios éticos, que sempre são desafiados em tempos de turbulência e distanciamento, do qual o líder deve ser fiel (DUBEY, 2019).

Ainda sobre a habilidade de comunicação, Mitsuru Yanaze afirma que:

Em relação as atividades de gestão de pessoas, a comunicação tem a importante função estratégica de auxiliar no alcance dos seus objetivos específicos de:

- Capacitação (prover os colaboradores com condições para a realização das tarefas);
- Motivação (prover de razões e de sentimentos para a realização das tarefas);
- Envolvimento (obter disposição de participar e de se relacionar com outros na busca de objetivos e metas);
- Comprometimento (suscitar senso de responsabilidade e disposição para participar dos resultados gerais obtidos) (YANAZE, 2021, p. 460).

Na era digital, como em qualquer tempo, a forma como o líder gere e lidera as pessoas é crítico. Nunca as habilidades, tais como: colaboração, comunicação, agilidade de aprendizagem, proficiência tecnológica, adaptabilidade, co-criação e criatividade foram tão necessárias para os líderes engajar os times a superar momentos tão incertos e complexos como foram os anos de pandemia e a assimilação definitiva da era digital.

A pandemia, foi fator disruptivo e imprevisível, que alterou completamente qualquer previsão sobre as habilidades relacionadas à liderança e confirmou que lideranças com estilos e habilidade colaborativas e co-criativas puderam se adaptar de forma mais ágil num momento de tamanha e drástica mudança de todo e qualquer panorama imaginado, exigindo rápida adaptabilidade e contínuo aprendizado.

Além da transformação digital, o ingresso da geração Z (corresponde aos nascidos a partir de 1995 até aproximadamente 2010) no mercado de trabalho tem trazido grandes desafios às culturas das empresas e seus líderes. Para que as mudanças ocorram de fato, e seus efeitos sejam sentidos nos resultados e na satisfação dos trabalhadores, o exemplo tem que “vir de cima”, ou seja, devem ser praticados e constantemente reafirmados pelos gestores em todos os níveis. Bock cita como exemplo a Google, conhecida como umas das organizações mais inovadoras e moderna: “a cultura digital somente é tão presente em todos, pois foi criada pelos fundadores da empresa desde os primórdios desta e de quando o número de funcionários era de apenas pouco mais de dez pessoas” (BOCK, 2015).

Com tantas transformações é importante que os gestores tenham os valores e missão consolidados e atuem como propagadores e frequentes reforçadores destes, para que

estejam presentes em todos os níveis de decisões e não sejam esquecidos ou flexibilizados pelas equipes que anseiam resultados rápidos.

Diferente do Google, a maioria das empresas não nasceram com uma cultura digital enraizada. Pelo contrário, possuem culturas antigas, hierárquicas, com valores tradicionais, típicos das gerações baby boomers (corresponde aos nascidos entre 1945 e 1960, logo depois da Segunda Guerra Mundial) e X (corresponde aos nascidos entre 1960 e 1970, sendo o grupo dos filhos dos baby boomers) que foram os responsáveis pela consolidação de grande parte das companhias mais antigas no mercado. Neste caso se fará necessário uma mudança cultural que, mais uma vez, deve acontecer abrangendo e envolvendo todos os níveis corporativos.

3. DESENVOLVIMENTO DOS LÍDERES COM FOCO EM HABILIDADES DE GESTÃO NA ERA DIGITAL

A era digital impôs uma nova visão para que o líder atue de forma eficaz no sentido de proporcionar engajamento de equipes, gestão de pessoas, planejamento estratégico e atingimento de resultados. Para isso, é necessário dominar o novo ecossistema e desenvolver novas habilidades no ambiente empresarial, conforme descrito abaixo.

3.1 Transformação cultural:

O líder da era digital deve estar preparado para enfrentar as profundas transformações culturais que afetam as empresas. Com o avanço da tecnologia, a forma de se comunicar e consumir informação mudou completamente, modificando também o comportamento humano no ambiente de trabalho. É fato que as empresas com cultura digital saem na frente, e seus líderes são capazes de se adaptar ao ritmo acelerado, comunicação aberta e equipes colaborativas (REVELO, 2022).

3.2 Gestão online:

A tendência é que a gestão migre para o ambiente online, desde o gerenciamento de projetos até o trabalho em equipe. Por isso, o novo líder deve estar familiarizado com as ferramentas e sistemas digitais, além de ser capaz de integrar os colaboradores nessas plataformas (REVELO, 2022).

3.3 Incentivo à inovação:

Se antes os líderes eram encarregados de manter regras e processos, hoje é fundamental proporcionar um ambiente para inovação e experimentação nas empresas. O Líder atual deverá criar condições para que os colaboradores compartilhem ideias e conduzam seus próprios projetos, inclusive é uma ótima chance de incentivar o espírito empreendedor nas equipes e usar a tecnologia para inovar no mercado (REVELO, 2022).

3.4 Cultura colaborativa:

A tecnologia também é uma poderosa ferramenta de colaboração nas empresas, que pode ser utilizada pelos líderes para inspirar e integrar pessoas. Uma rede social corporativa e uma plataforma online de gestão de projetos são exemplos de ferramentas que sustentam a cultura colaborativa. O líder da era digital, deverá aproveitar esses recursos ao máximo para estimular o trabalho em equipe e extrair o melhor de cada profissional (REVELO, 2022).

3.5 Liderança inteligente:

Tecnologias como a Inteligência Artificial, Big Data e Machine Learning são o presente e futuro dos negócios e podem contribuir para uma liderança mais inteligente e estratégica. O líder deverá utilizar o poder dos dados para gerir melhor seus talentos e tomar decisões certas. As possibilidades vão desde o uso do people analytics para planejar carreiras até a definição de estratégias de negócios com base em dados (REVELO, 2022).

3.6 Inspirar pessoas:

Um dos principais pilares da liderança é inspirar pessoas, para isso é imprescindível se adaptar a um cenário de constantes mudanças e desafios. O mundo digital traz muitos riscos e incertezas, o líder deverá encorajar seu time a experimentar e evoluir, encarando os erros como um aprendizado necessário, ou seja, erre rápido e corrija rápido! Sem essa inspiração, dificilmente a equipe conseguirá inovar para criar vantagem competitiva (REVELO, 2022).

3.7 Visão e propósito:

A competência mais desejada nos líderes da era digital é a capacidade de oferecer visão e propósito às equipes. Isso porque as culturas digitais são muito mais dinâmicas e

exigem que o líder engaje seus colaboradores para tomarem decisões por conta própria (REVELO, 2022).

3.8 Transparência:

O líder moderno terá que adotar a transparência como princípio. Afinal, o novo ambiente de trabalho é hiper conectado, e as pessoas sabem exatamente qual o impacto de suas funções e quais objetivos estão perseguindo. O líder deverá facilitar o acesso às informações e propiciar o livre fluxo de ideias entre as áreas e pessoas (REVELO, 2022).

3.9 Flexibilização da hierarquia:

É necessário abandonar a hierarquia rígida e adotar um estilo mais horizontal de gestão, com intuito de incentivar a autonomia dos colaboradores e conseguir despertar o potencial de cada um, além de ter mais confiança para delegar funções (REVELO, 2022).

3.10 Domínio digital:

O líder da era digital precisa estar conectado com a internet e estar sempre atualizado sobre as últimas tecnologias, não é necessário ser um especialista, mas terá que conhecer o suficiente das plataformas e soluções digitais relacionadas à sua área de atuação para capacitar seu time e criar uma cultura data-driven (orientada por dados), focando nas ferramentas que ajudam você a liderar e gerenciar melhor (REVELO, 2022).

3.11 Reconhecimento:

Por fim, e não menos importante, este pilar é o que traz o senso de conquista, pois o reconhecimento trás o retorno positivo sobre o comportamento ou trabalho do profissional em uma empresa. É uma maneira do líder demonstrar que o colaborador está realizando um bom trabalho. Esse reconhecimento profissional pode ser demonstrado de diversas formas, como um elogio do líder por e-mail ou diante de toda a equipe, um prêmio, aumento de salário sem mudar de cargo e até mesmo uma promoção. Certamente esta ação promoverá autoestima, fazendo com que o colaborador se sinta prestigiado e respeitado, e causará o desejo de trabalhar mais e cada vez melhor.

4. INSTALAÇÃO DE CULTURA DE FEEDBACKS PARA APROXIMAR A GESTÃO DOS LIDERADOS E ESTIMULAR O ENGAJAMENTO

A cultura de feedback nas empresas é uma forma de fazer com que as práticas organizacionais tenham melhores resultados, através de um alto nível de engajamento entre líderes e liderados, ou seja, as práticas de feedback visam favorecer o diálogo entre as equipes de colaboradores para que se desenvolvam a fim de obter melhores resultados (INTRANETNOW, 2022).

Toda liderança precisa inspirar os seus liderados, no entanto, para líderes que sempre viveram no ambiente presencial e tiveram que se adaptar ao novo normal, ou seja, ambiente remoto ou mesmo híbrido sentiram uma dificuldade em conduzir feedbacks justamente pelo distanciamento e impessoalidade que este ecossistema causou.

Para conseguir dar o máximo de desempenho, é preciso que cada colaborador, além de compreender a importância das práticas organizacionais, sinta-se motivado, contemplando em suas necessidades e acolhido em sua individualidade. Por isso, o líder deve se adaptar ao novo cenário potencializando as práticas de feedback no ambiente digital para criar ambientes mais confortáveis para o trabalho coletivo e motivar os colaboradores proporcionando engajamento.

A prática de feedback não é nenhuma novidade. Porém, se a empresa pretende criar uma verdadeira cultura de feedback em sua estrutura organizacional, as reuniões devem ter uma constância razoável. Além disso, usar diferentes formatos de reunião pode favorecer na qualidade dos feedbacks, e aqui está uma grande barreira que o modelo digital proporciona.

É necessário entender que no formato remoto, assim como no presencial, é importante reservar um tempo de qualidade e buscar um ambiente favorável e confortável para que os colaboradores se sintam à vontade para expor e ouvir opiniões de forma construtiva, por isso, antes de começar reuniões para tratar de problemas ou questões organizacionais, procure se familiarizar com o contexto em que o trabalho é realizado. Assim, a abordagem pode ser planejada para que as pessoas se comuniquem com o máximo de liberdade e transparência.

É evidente que abordar os temas que são pontos de destaques durante as sessões de feedbacks é importante, assim como é muito agradável. Porém, ao ter que confrontar os

pontos de melhoria dos colaboradores, os líderes precisam ter uma condução humanizada e saber abordar os temas sem criar uma identidade negativa para a pessoa.

Brown afirma que:

Somos máquinas de sentir que pensam. A capacidade de se adaptar as mudanças, as conversas difíceis, os feedbacks, a resolução de problemas, a tomada de decisões éticas, o reconhecimento, a resiliência e todas as outras habilidades que formam a base da liderança ousada nascem da vulnerabilidade (BROWN, 2020).

Certamente se mostrar vulnerável é uma maneira de se colocar numa posição de apoio ao liderado na condução do processo de desenvolvimento, ou seja, não se colocando como “sabe tudo” e, sim, como um ser humano de igual para igual que busca o bem mútuo com honestidade.

De forma estrutural, é fundamental que o líder tenha objetividade e converse de forma específica e evidencie com base em fatos todas as necessidades que os colaboradores precisam para se desenvolver com exemplos claros e a partir deste mapeamento seja traçado um plano de desenvolvimento individual. Ainda assim pode haver colaboradores que não saibam como tratar alguns dos pontos mencionados e é responsabilidade do líder ajudá-los no desenvolvimento.

Segundo Lourenzo:

O pulo do gato, portanto, não é o feedback. É o feedforward! Ser líder não é fácil e o desenvolvimento da equipe é mais uma de suas muitas responsabilidades. Não à toa que se diz muito no mercado que o bom líder não forma seguidores; ele forma outros líderes (LOURENZO, 2021).

Neste sentido, acompanhar, apoiar e prover meios para desenvolvimento é uma das principais atividades do líder. Pensando no cenário digital, onde existe um distanciamento natural, é recomendável que exista uma alta constância de comunicação com alta qualidade de informações em encontros regulares One-to-One com os colaboradores para que o objetivo de desenvolvimento individual seja atingido.

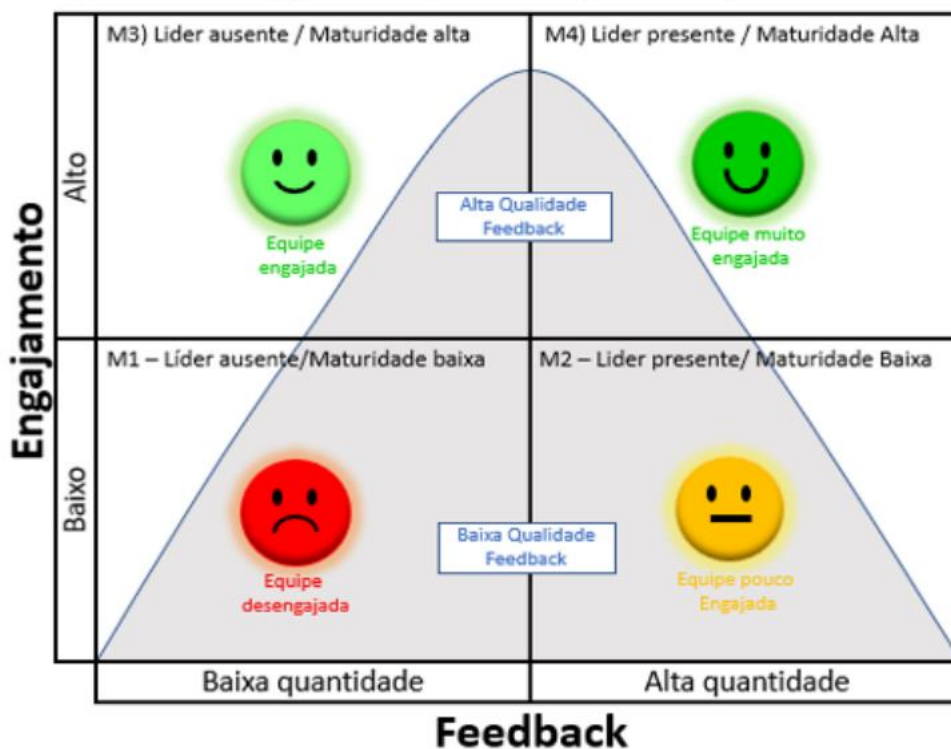
Fazer o acompanhamento e desenvolvimento do time, ou seja, o feedforward requer prática e experiência, e não apenas treinamento. Isto pode ser evidenciado através do modelo desenvolvido por Morgan Mc Call e seus colegas do Center for Creative, na

Carolina do Norte que elaborou a teoria 70:20:10. A pesquisa demonstra que os gestores são formados com base na exposição em três níveis de ações de desenvolvimento:

- Nível 1 (70%) - Os pesquisadores alegaram que as competências são provenientes de missões mais delicadas e experiências;
- Nível 2 (20%) - Refere-se à interação com outros profissionais, principalmente seus superiores imediatos;
- Nível 3 (10%) - Aplicados aos treinamentos e estudos pessoais.

Nos tempos atuais a crença é a de que a carreira é responsabilidade da própria pessoa e não necessariamente da empresa na qual ela trabalha. De forma objetiva, o líder precisa trilhar sua carreira totalmente suportada em ações que desenvolva habilidades para os momentos atuais e do futuro, numa projeção de pelo menos 10 anos à frente. Portanto, aplicando estas ações de feedbacks, bem estruturado e com qualidade os líderes proporcionarão engajamento na maioria dos colaboradores conforme a exposto na matriz de maturidade da liderança em proporcionar feedback (Figura 1), que correlaciona o nível de engajamento dos colaboradores com a quantidade e qualidade de feedbacks aplicados:

Figura 1: Matriz de Engajamento X Quantidade de Feedbacks X Qualidade



Fonte: Adaptado do gráfico de liderança situacional. (HERSEY e BLANCHARD, 1969)

M1 – Líder ausente / Maturidade baixa – Colaboradores desengajados, precisam de maior quantidade e qualidade de feedbacks para que saibam exatamente o que precisam fazer para desenvolver os pontos de melhoria, além de saber quais são seus pontos fortes. Neste quadrante o líder é classificado com M1, ou seja, tem maturidade baixa para realizar feedbacks e é ausente.

M2 – Líder presente / Maturidade baixa – Colaboradores pouco engajados, recebem muitos feedbacks, porém com baixa qualidade e não entendem o que precisam fazer para melhorar. Neste quadrante o líder é classificado com M2, ou seja, ainda não é maduro para conduzir feedbacks, apesar de fazer muitas sessões, ele foca mais nos pontos fortes e não se sente confortável para tratar os pontos de melhoria, ainda não entende como deve ser a preparação do ambiente, estruturação de dados e fatos com exemplos.

M3 – Líder Ausente / Maturidade Alta – Colaboradores engajados, recebem poucos feedbacks, porém com alta qualidade, geralmente são profissionais com perfil autogerenciável. Neste quadrante o Líder é classificado com M3, ou seja, é maduro e opta por uma gestão horizontalizada e acompanha mais a distância, apesar do nível de engajamento ser alto, requer atenção para que as individualidades dos profissionais com perfil autogerenciável não causem conflitos de autoridade.

M4 – Líder Presente / Maturidade Alta – Colaboradores muito engajados, recebem feedbacks com alta quantidade e alta qualidade necessária para ter o conhecimento no detalhe dos pontos fortes e principalmente dos pontos de melhoria, sabem o que o líder espera deles, e o que precisam fazer para se desenvolverem, existe o senso de pertencimento, se sentem cuidados e valorizados. Neste quadrante o líder é classificado como M4, ou seja, é maduro e foca no desenvolvimento dos colaboradores, se preocupa de forma genuína com o time, estrutura um plano de desenvolvimento individual efetivo e aplica o feedforward para acompanhamento constante.

O Great Place to Work, mede o índice de confiança dos colaboradores em relação a empresa com base na quantidade de feedbacks aplicados ao longo de um ano, o range de medição é de 0 a 100 pontos, ou seja, quanto maior a pontuação maior a relação de confiança. Como descrito por Diniz:

Desde que começamos a medir a relação entre número de feedback e o índice de confiança, notamos que quanto mais conversas sobre carreira e desempenho um funcionário recebe ao longo do ano, maior sua confiança em relação à empresa. O grau de confiança de quem recebe apenas um feedback ao longo do ano foi de 78. Para os que receberam três foi de 86. Os funcionários que afirmaram receber acima de 4 feedbacks revelaram o maior índice de confiança: 90. Por quê? Porque falar faz bem e saber ouvir pode levar você para os lugares mais altos. E não tem tempo, idade ou cargo para exercer o incrível ato de falar e ouvir (DINIZ, 2016).

Importante complementar que além da quantidade de feedbacks, é necessário que haja qualidade na condução do feedback.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado demonstra que as mudanças no cenário corporativo impostas pela pandemia COVID-19 entre os anos 2020 e 2021, determinou um novo regime de trabalho que, para grande maioria das empresas, não tem volta, ou seja, é o regime híbrido pré-determinado com comparecimento presencial por escala pré-definida. Este regime de trabalho e a aceleração da transformação digital a partir do ano de 2020, desencadearam uma necessidade urgente de mudança nas habilidades de liderança para que as empresas se adaptassem ao novo normal.

Líderes de todos os níveis precisam estar muito atentos ao uso das novas ferramentas que a tecnologia disponibiliza para conduzir suas equipes de forma que os resultados sejam alcançados, e que mesmo num ambiente digital, ocorra engajamento, motivação e que seja possível despertar nos colaboradores o senso de pertencimento, evitando principalmente doenças como depressão, devido não haver o convívio social de antes da pandemia.

A denominada era digital impôs que os líderes desenvolvam novas habilidades, dentre elas, as principais são: a capacidade de dominar o digital, fazer gestão online e proporcionar o incentivo a inovação.

No entanto, dominar estas novas habilidades não é o suficiente para ser líder de alta performance. Habilidades que desde sempre são a base de uma liderança efetiva de equipes de alta performance devem ser mantidas e potencializadas, como: empatia, comunicação e escuta ativa. Estas habilidades estão diretamente correlacionadas com a

maturidade da construção de feedbacks assertivos que devem ser conduzidos pelos líderes para exatamente causar nos liderados a proximidade e senso de pertencimento necessário para uma relação que permita haver reciprocidade, onde os liderados se sintam cuidados, desenvolvidos, valorizados e recompensados.

Com base nestas habilidades evidenciadas no estudo, concluo que os líderes da era digital que as praticarem terão sucesso em conduzir as equipes para terem foco nos objetivos comuns estabelecidos pela empresa, e com isso, alcançarem resultados expressivos, sempre respeitando a cultura e valores das organizações. Recomendo a continuidade deste estudo, com a finalidade de mapear outras habilidades além destas e agregar ferramentas para que os líderes possam utilizar neste cenário atual.

6. REFERÊNCIAS

1. **Field Control.** 6 PASSOS de como gerenciar pessoas à distância. Field Control, 2022. Disponível em: <https://fieldcontrol.com.br/blog/como-gerenciar-pessoas-distancia/>. Acesso em: 04 set. 2022.
2. **ACCARINI, André.** Apesar do home office ser mais produtivo, empresas resistem a adotar novo modelo. Entrevista com a professora e pesquisadora da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP), Sylvia Hartmann. CUT – Central Única dos Trabalhadores, 2022. Disponível em: <https://www.cut.org.br/noticias/apesar-do-home-office-ser-mais-produtivo-empresas-resistem-a-adotar-novo-modelo-9299>. Acesso em: 31 ago. 2022.
3. **BLOOM, Nicholas.** Todo mundo deveria trabalhar em casa, defende estudo de Stanford. Exame, 2022. Disponível em: <https://exame.com/carreira/todo-mundo-deveria-trabalhar-em-casa-defendeestudo-de-stanford/amp/>. Acesso em: 10 fev. 2023.
4. **BOCK, Laszlo.** Um novo jeito de trabalhar. 1ª ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.
5. **BROWN, Brené.** Coragem para liderar. 9ª ed. Rio de Janeiro: Bestseller, 2020.
6. **CHIAVENATO, Idalberto.** Recursos Humanos - O Capital Humano das Organizações. 11ª ed. São Paulo: Atlas, 2020.
7. **CHOUDHURY, Prithwiraj et al.** Is Hybrid Work the Best of Both Worlds? Evidence from a Field Experiment. SSRN Electronic Journal, 2022.
8. **DINIZ, Daniel.** Quanto vale um feedback? Great Place to Work, 2023. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/valor-feedback/>. Acesso em: 31 jul. 2023.
9. **DUBEY, Anurag.** This is what great leadership looks like in the digital age. World Economic Forum, 2019. Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2019/04/leadership-digital-age-leader/>. Acesso em: 05 mar. 2023.
10. **HOME office seguirá depois da pandemia: especialista aponta prós e contras.** Infor Channel, 2022. Disponível em: <https://inforchannel.com.br/2021/05/21/home-office-seguira-depois-da-pandemia-especialista-aponta-pros-e-contras/>. Acesso em: 04 set. 2022.
11. **IMPORTÂNCIA do feedback na cultura organizacional.** Intranetnow, 2022. Disponível em: <https://intranetnow.lumis.com.br/blog/importancia-do-feedback-na-cultura-organizacional.htm>. Acesso em: 04 ago. 2023.
12. **KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane.** Administração de marketing. 14ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

13. LIBERT, Barry. Is your leadership style right for the digital age? World Economic Forum, 2016. Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2016/03/is-your-leadership-style-right-for-the-digital-age/>. Acesso em: 15 abr. 2023.

14. LOURENZO, Armando. O importante não é só o feedback. É o feedforward. Você S/A, 2023. Disponível em: <https://vocesa.abril.com.br/coluna/armando-lourenzo/o-importante-nao-e-so-o-feedback-e-ofeedforward/>. Acesso em: 24 jul. 2023.

15. MIHAI, Raluca L. et al. Leadership in the Digital Era. Valahian Journal of Economic Studies, vol. 10, no. 24, 2019.

16. NO BRASIL, home office foi realidade para poucos. InfoMoney, 2022. Disponível em: [https://www.infomoney.com.br/minhas-financas/no-brasil-home-office-foi-realidade-para-poucos/#:~:Mesmo%20no%20auge%20do%20isolamento,Geografia%20e%20C3%ADstica%20\(IBGE\)>](https://www.infomoney.com.br/minhas-financas/no-brasil-home-office-foi-realidade-para-poucos/#:~:Mesmo%20no%20auge%20do%20isolamento,Geografia%20e%20C3%ADstica%20(IBGE)>). Acesso em: 17 set. 2022.

17. SAIBA como liderar uma equipe na era digital: confira o passo a passo. Revelo, 2022. Disponível em: <https://blog.revelo.com.br/como-liderar-uma-equipe/>. Acesso em: 04 ago. 2023.

18. SALVADOR, Diego. Liderança Remota. 1ª ed. São Paulo: ComSchool, 2020.

19. YANAZE, Mitsuru Higuchi. Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações. 3ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2021.