



## Gerenciamento e engajamento de equipes através do ambiente virtual durante a pandemia

### *Team management and engagement through the virtual environment during the pandemic*

REZENDE, Ingrid<sup>1</sup>; CUNHA, Pedro<sup>2</sup>

ingrid-fomr@hotmail.com<sup>1</sup>; pedro.cunha@poli.ufrj.br<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>Engenheira Civil, especialista em Gestão e Gerenciamento de Projetos.

<sup>2</sup>Mestre em Administração de Empresas, Université d' Angers, França.

#### **Informações do Artigo**

Palavras-chave:

Liderança

Gestão de equipes

Gerenciamento das

comunicações

Key words:

Leadership

Team management

Communications

management

#### **Resumo:**

*A chegada do cenário pandêmico na realidade do ambiente corporativo trouxe, não só a imposição do isolamento social, mas o desafio de reinvenção no gerenciamento de equipes. É sabido que mesmo durante a convivência diária, com conversas e reuniões presenciais a comunicação e manutenção da cultura organizacional pode ser um fator crítico. A pandemia da COVID-19 causou impacto nas rotinas pessoais e profissionais da população mundial. Organizações que possuíam seus colaboradores atuando em escritórios viram-se frente a imposição do isolamento social e para manter o funcionamento precisaram aderir ao trabalho remoto. O desafio para manter seus funcionários atuando foi grande para pequenas, médias e grandes empresas. Mesmo aquelas que já possuíam variação nas formas de trabalho precisaram readequar-se para implementar o trabalho remoto para toda jornada de trabalho. Este artigo tem como finalidade evidenciar, através de pesquisa bibliográfica, as dificuldades na gestão da comunicação juntamente com o gerenciamento de equipes por meio do ambiente virtual, além de ressaltar a importância de atuação do líder em tempos de instabilidade.*

#### **Abstract**

*The arrival of the pandemic scenario in the reality of the corporate environment brought not only the imposition of social isolation, but the challenge of reinventing team management. It is known that even during daily coexistence, with conversations and face-to-face meetings, communication and maintenance of organizational culture can be a critical factor. The COVID-19 pandemic has impacted the personal and professional routines of the world's population. Organizations that had their employees working in offices found themselves facing the imposition of social isolation and, in order to maintain operations, needed to adopt remote work. The challenge of keeping your employees working was great for small, medium and large companies. Even those that already had variations in the way they worked needed to adapt to implement remote work for the entire working day. This article aims to highlight, through bibliographical research, the difficulties in managing communication together with managing teams through the virtual environment, in addition to highlighting the importance of the leader's performance in times of instability.*

## 1. Introdução

O início do ano de 2020 foi marcado pela pandemia do coronavírus (COVID-19). Grandes centros urbanos, países desenvolvidos e subdesenvolvidos, precisaram implementar em suas rotinas o isolamento social como estratégia para diminuir os avanços e as consequências que o novo vírus trouxe para a sociedade. Diversos aspectos da rotina pessoal e profissional foram impactados, um deles foi a forma de trabalho, ampliando a necessidade do *home office*. Frente a urgência na implementação do modelo virtual, colaboradores e gestores enfrentaram os desafios de adequação e adaptação a nova distribuição de tarefas, execução de metas, prazos, reuniões, tudo isso inserido no convívio com seus familiares, atividades domésticas, além de cônjuges dividindo o mesmo espaço de trabalho com atividades heterogêneas e filhos trazendo o ambiente escolar para dentro de casa. [1]

O ambiente de trabalho virtual, denominado *home office*, trouxe como consequência a diminuição das interações entre os colegas de trabalho, insegurança, falta de treinamento quanto as novas tecnologias implementadas para viabilizar o trabalho remoto, além de reestruturação na maneira de realizar atividades diárias.[2] Reuniões anteriormente realizadas em grandes salas foram alteradas para plataformas virtuais e, conseqüentemente, o distanciamento e dificuldades de relação interpessoal entre membros de uma mesma equipe tornaram-se mais evidentes.

Para manter a produtividade e engajamento da equipe durante o trabalho remoto, a presença de um bom líder se torna indispensável. Apenar da flexibilidade e autonomia que o *home office* agrega ao dia a dia do indivíduo, é necessário manter a disciplina na organização do tempo. Para exercer o trabalho remoto de maneira eficiente, o profissional precisa se organizar, ter autodisciplina, ser adaptável e principalmente ter boa comunicação. [3]

Porém, esse cenário também traz desafios para o gestor ao liderar sua equipe sem acompanhar de perto as demandas de seu time. Ter uma comunicação assertiva é a principal ferramenta para manter a equipe alinhada junto aos objetivos da empresa, manutenção de meta e superação de conflitos. É por meio da comunicação que o líder visa manter a equipe envolvida com suas demandas, empenhada com o trabalho em equipe e comprometida com a manutenção de processos e entregas. [3]

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 Recursos Humanos - Equipes

A importância dada aos membros de equipes envolvidas em projetos foi sofrendo mudanças ao longo dos tempos. Anos atrás, apenas os aspectos técnicos eram considerados quesitos importantes para formar uma equipe de alto desempenho, deixando aspectos humanos para segundo plano. Porém, o cenário foi sendo alterado com a crescente competitividade nos mercados e uma equipe apenas técnica não é mais sinônimo de sucesso. Hoje, características interpessoais podem elevar o desempenho de equipes e para obter projetos bem-sucedidos, o gerenciamento de recursos humanos torna-se essencial. Como citado em Vargas [4] “pessoas influenciam o sucesso ou o fracasso do projeto e os problemas do projeto somente podem ser resolvidos por pessoas”. Sendo assim, garantir a qualidade no ambiente de trabalho, fornecer infraestrutura adequada e estimular interações entre os membros de uma equipe são alguns dos pontos a serem observados e tratados por um bom líder.

Para manter o bom desempenho e motivação nos projetos, as equipes precisam ter mais do que apenas um ambiente adequado. É necessário ter atenção aos fatores sociais e psicológicos para manter um ambiente de trabalho favorável ao surgimento de ideias inovadoras e engajamento. Segundo Chiavenato [5], pesquisas evidenciam que as organizações precisam ter em seu quadro de colaboradores pessoas participativas e

motivadas em suas atribuições para atingir qualidade e produtividade, além de recompensas por mérito. O conjunto dessas ações faz a competitividade organizacional estar diretamente vinculada a qualidade de vida no ambiente empresarial.

A COVID-19 trouxe mudanças significativas na vida dos trabalhadores. As atividades que antes eram realizadas presencialmente passaram para o ambiente remoto, trazendo para a realidade de diferentes perfis de colaboradores o mesmo tipo de modalidade de trabalho, o *home office* ou trabalho remoto. Essa modalidade traz aspectos positivos como: ausência de deslocamento até o trabalho, flexibilidade nos horários de trabalho, oportunidade de se dedicar mais as atividades pessoais, assim como a possibilidade de estar mais presente na rotina da família. Porém, não são apenas pontos positivos que o trabalho remoto proporciona. Dentre os pontos negativos é possível citar a falta de um ambiente propício para trabalhar, falta de acesso à internet, falta de treinamento adequado, possibilidade de interrupções constantes, falta de interação social e o principal, a falta de sabedoria para separar as atividades de casa das atividades laborais, gerando sobrecarga e distúrbios psicológicos. [2]

O quadro 1 a seguir, pontua as principais vantagens e desvantagens trazidas pela implementação do *home office*:

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens do *home office*

Vantagens	Desvantagens
Ausência de deslocamento até o trabalho	Isolamento social
Flexibilidade na jornada de trabalho	Dificuldade de separar a vida pessoal e a profissional
Melhor aproveitamento do tempo	Falta de limite na jornada de trabalho
Aumento no convívio familiar	Riscos ocupacionais devido à má aplicação da jornada de trabalho
Maior autonomia e responsabilidade	Sedentarismo e possibilidade de doenças psíquicas
	Dificuldade de concentração
	Falta de acesso a infraestrutura adequada

Fonte: Adaptado de Nogueira e Gonçalves [3]

## 2.2 Liderança e gestão remota

Por traz de toda equipe que desempenha suas atividades a níveis elevados está um líder capaz de entusiasmar e motivar. Esse líder consegue definir com sua equipe o conceito do que é certo e como realizar suas atividades de maneira bem-feita através de suas influências e se deixando influenciar, com objetivo claro de compartilhamento de crenças, valores, propósitos e prioridades. [6] Engana-se quem associa liderança com gerenciamento, liderança está ligada a capacidade de influenciar pessoas para que estas sigam o caminho e os propósitos de seu líder, enquanto o gerenciamento visa a manutenção de sistemas e processos existentes nas organizações. [7]

Ser um líder é entender a sua responsabilidade em atuar e conduzir a cultura organizacional seguida pelos membros da empresa implementando-a, caso seja o fundador, seja conservando, atualizando ou até mesmo destruindo, caso necessário. Está nas mãos do líder dar o pontapé inicial para a implantação de processos de mudança evolucionária. [8]

*O líder é a pessoa que relaciona os objetivos da empresa e os métodos e meios de atingi-los. É a pessoa que combina as habilidades técnicas e comportamentais, e que possui competências para mobilizar os recursos humanos, financeiros, o tempo e o que houver disponível para o melhor desempenho da empresa. O líder deve possuir alta capacidade de adaptação, comunicação assertiva, decisão e firmeza em momentos de transição para guiar corretamente seus subordinados na melhor direção.* (p. 13) [9]

Blanchard [10] menciona em seu livro a importância das equipes e reforça “liderar com equipes é a melhor abordagem no ambiente corporativo atual”. Vem sendo difícil encontrar empresas que não atuem no formato de equipes e estas dão ênfase a busca por novas ferramentas de gestão que auxiliem a capacitar e emponderar equipes, que melhore o desempenho e promova o envolvimento.

Considerando a importância da comunicação e todo o papel de influência que

o líder possui, o convívio entre líder e liderado é extremamente importante para a manutenção das culturas organizacionais, expectativas de ambas as partes e até mesmo referente a metas. É através da presença física que o líder consegue manter a proximidade com sua equipe, atentando-se as particularidades de cada um, consegue observar o que pode ser melhorado no convívio da equipe e verificar se existe algum conflito que está impactando na geração de resultados. Sendo assim, o contato pessoal é a melhor forma de exercer uma boa liderança. [6]

Com a chegada da COVID-19 e a obrigatoriedade do trabalho remoto, houve o distanciamento tanto dos integrantes das equipes quanto entre a equipe e seu líder. Tal afastamento, se mal administrado, traz um grande impacto negativo para a equipe como um todo, como: sensação de não pertencimento, principalmente para novos integrantes, afastamento entre colegas de equipe, facilidade para o surgimento de conflitos, diminuição do engajamento e comprometimento da equipe com os resultados, centralização de informações, falta de oportunidades para conceder e receber *feedbacks*, dentre outros.

Sabendo da responsabilidade do gestor em manter a comunicação ativa, integração da equipe e desenvolvimento de habilidades de cada membro através de sua interação, deixar de depender da proximidade física para manter o desenvolvimento de projetos é um grande desafio. A implementação de novas tecnologias que servem como ferramenta para remover a limitação física e permitir que a comunicação seja mantida por meios eletrônicos de maneira rica e complexa passa a ser uma opção nos meios corporativos. A tecnologia vem como forma de contribuir para interligar membros geograficamente distantes e que estão envolvidos em prol de um mesmo objetivo de trabalho. Porém, a tecnologia traz consigo um grande desafio quanto a maneira de utilização, visto que administrar uma equipe virtual exige um processo de transformação que depende do gestor, dos membros da equipe e até mesmo da organização, já que não existe

garantia de que todos estarão comprometidos em cooperar entre si e interagir da maneira esperada e é nesse ponto que o líder precisa prestar mais atenção e dedicar suas habilidades e sensibilidade para acompanhar e garantir que seus liderados entendem a necessidade de colaboração e se dediquem na transformação do novo ambiente de trabalho. [11]

Uma das maiores dificuldades em administrar uma equipe através do ambiente virtual é o relacionamento entre membros de uma mesma equipe. Com o distanciamento passa a ser comum a falta de confiança entre si, falta de comprometimento, conflitos, problemas gerenciais e de liderança inadequada. Deixar claro o propósito, metas e critérios de avaliação de desempenho, alinhados com a estratégia organizacional diminui as chances do surgimento de conflitos. Para os casos em que se identifique algum conflito, é de responsabilidade do gestor intervir de maneira rápida e eficiente. A decisão de não intervir ou postergar a intervenção pode trazer sérios danos para a equipe e para os projetos em desenvolvimento. [11]

O ambiente corporativo pode ser sugestivo para o aparecimento de conflitos, principalmente com a competitividade e pressão que cada vez mais os colaboradores vêm sofrendo. Cabe ao líder mapear as pessoas mais melindrosas e resistentes ao projeto ou a mudanças e criar estratégias com foco no engajamento da equipe, reduzindo os conflitos e resistências. Usando como base o Guia PMBOK®, o quadro 2 apresenta as técnicas utilizadas para o gerenciamento de conflitos.

Quadro 2 – Técnicas de Gerenciamento de Conflitos

Técnicas de Gerenciamento de Conflitos	
Colaborar	Incorporar diversos pontos de vista e opiniões que resulta no consenso e compromisso, requer atitude de troca e diálogo
Comprometer (Negociação)	Encontrar soluções que tragam alguma satisfação para os envolvidos (ganha-ganha)
Forçar (Imposição)	Forçar um ponto de vista em detrimento dos outros (ganha-perde);

Suavizar (Panos quentes)	Enfatizar as áreas de acordo e não as diferenças;
Recuar (Retirada)	Postergar a entrada numa situação de conflito efetivo ou potencial e deixar para resolver mais tarde ou para que o problema seja resolvido por outros

Fonte: Adaptado de Montes [8]

Novas formas de atuação, novos modelos de negócio, novos ambientes de trabalho, tudo isso pode sofrer resistência. Qualquer pessoa pode resistir a qualquer coisa. Para os casos de resistências organizacionais, é preciso que haja a mudança de paradigmas, mudança na forma de pensar, ver e enfrentar o novo. É preciso enxergar a mudança como algo que pode trazer benefícios e tornar a empresa e a equipe mais competitiva no mercado. Juntamente a essas mudanças, o trabalho coletivo deve ser priorizado, deixando a atuação de forma isolada e independente de lado. É preciso olhar os desafios organizacionais com novos olhos, questionar posturas individualistas por causarem impactos negativos ao desempenho das equipes, da organização e do indivíduo. A interdependência, o trabalho coletivo, precisa ser estimulado, trazendo ao grupo a sensação de pertencimento, garantindo o processo produtivo. [12]

Mudanças não costumam ser muito bem recebidas pelo simples fato de normalmente trazer um desconformo inicial, uma desordem que nem sempre é bem-vinda durante o momento em que chega. Existe uma ideia de que “em time que está ganhando não se mexe” e essa estratégia pode se tornar um grande problema. Líderes que não estão abertos a mudança, que não instigam e não propõem a mudança comprometem a permanência de sua organização no mercado, podendo ser substituída por outra que busca inovar.

A figura 1 abaixo apresenta um esquema que visa ilustrar o modelo de liderança ao longo da mudança desenvolvido por Pat Zagarmi e Judd Hoekstra com o intuito de mostrar que gerir pessoas em momento de mudanças pode ser algo mais simples do que se imagina. O modelo explicita cinco estratégias de liderança em momentos de

mudanças juntamente com seus respectivos resultados.

Figura 1: Estratégias de liderança de mudanças



### Estágios de preocupação

Fonte: Blanchard [10]

A primeira estratégia de mudança consiste na ampliação do envolvimento e da influência, cujo resultado é a adesão. Busca combater quatro problemas comuns que podem levar a mudança ao fracasso: acreditar que falar sobre a mudança é o mesmo que implementar; preocupações não são ditas ou tratadas; os principais impactados não são envolvidos desde o planejamento; e os responsáveis pela mudança centralizam informações. Essa estratégia consiste em ter diversos líderes que defendam e apoiem determinada mudança explicando as necessidades e como a mudança pode trazer impactos positivos para todos. Quando é visível que um grupo de líderes possui alinhamento sobre um mesmo assunto existe menos resistência, além de estimular a colaboração em expor possíveis desafios com antecedência, aumentando as chances de sucesso. A segunda estratégia consiste em explicar o motivo de uma mudança ser necessária, combatendo a falta de credibilidade da necessidade da mudança e visando entusiasmar as pessoas quanto ao futuro. Sua abordagem foca no compartilhamento de informações, além de atender até certo ponto, preocupações pessoais. A estratégia três consiste na colaboração durante a implementação, busca tratar pontos fracos antes da implantação completa da mudança, reforçando a

necessidade de um projeto-piloto. Já a quarta estratégia visa tornar a mudança sustentável, trata das preocupações referentes a implementação da mudança e seus impactos. Por último, a quinta estratégia é referente a exploração das possibilidades, tratando preocupações a longo prazo, colaboração na perpetuidade na cultura organizacional e aprimoramento, caso necessário.[10]

### 2.3 Gerenciamento das comunicações

A comunicação é uma habilidade primordial valorizada em todos os setores de uma organização. Apesar de se tratar de uma ferramenta importante na qual contribui em todos os aspectos de fluidez e sucesso de uma empresa, hoje também é o principal ponto em destaque quando o assunto é melhoria. A clareza e a eficácia na comunicação representam na verdade, um dos pilares de uma equipe engajada para o sucesso.

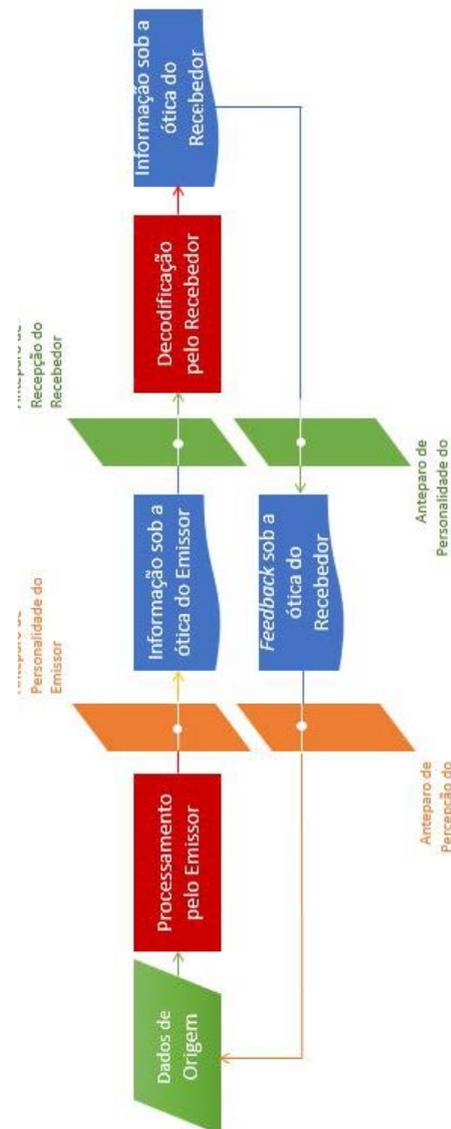
*Da qualidade do processo de comunicação depende a eficácia das relações interpessoais nas organizações. Negociação, venda de ideias e de produtos, liderança, motivação, organização, delegação, orientação de funcionários e avaliação de desempenho, entre muitas outras funções gerenciais, exigem um alto nível de capacidade de comunicação. Relações entre o gerente e sua equipe e dentro das equipes, também. Da comunicação dependem ainda a coordenação entre unidades de trabalho e a eficácia do processo decisório. (p. 225) [13]*

A comunicação consiste no processo de transferir informações de um indivíduo para o outro através de sinais, símbolos e outros. Também é um processo que possui duas vias, onde o receptor e o emissor participam ativamente com suas informações. O Emissor possui a responsabilidade de fornecer a informação de maneira clara, fazendo o receptor entender a mensagem facilmente. Já o receptor possui a responsabilidade de tornar claro que a informação foi recebida e entendida em sua totalidade. [4]

Vargas reforça a importância de avaliar as barreiras existentes no processo de comunicação, podendo impactar na percepção de cada indivíduo, além da personalidade,

emoções, atitude, e outros fatores que podem estar influenciando no momento do repasse de informações. Na figura 2 a seguir, essas influências estão sendo mostradas como anteparos que dificultam a chegada clara da informação e atuam de maneira decisiva no processo de comunicação. Quando não são observados ou entendidos, a comunicação tende a ser incompleta ou até mesmo equivocada. Diretamente relacionados aos anteparos temos: aspectos culturais, sociais e ambientais de ambas as partes. Quando inserido um processo de envio e feedback existe a tendência de redução dos ruídos, melhorando a comunicação.[4]

Figura 2: Processo de comunicação com anteparos



Fonte: Adaptado de Andrade [14]

John Schermerhorn, James Hunt e Richard Osborn, dizem em seu livro, que

*A comunicação é eficaz quando tanto o transmissor quanto o receptor interpretam a mensagem da mesma forma; a comunicação é eficiente quando as mensagens são transferidas a um custo baixo.* (p. 251) [15]

O ato de proporcionar oportunidades amplas para que outros envolvidos ofereçam feedback e façam questionamentos é muito importante para a eficácia da comunicação. Vale destacar também, que todas as formas de comunicação estão sujeitas a dificuldades que comprometem a transmissão, recepção e interpretação da informação e dos significados. Essas dificuldades podem ocorrer na fonte, no destino ou no próprio processo de comunicação. Quando há um custo mínimo em relação a recursos dependidos, é sinal que está ocorrendo uma comunicação eficiente. Ser um bom ouvinte, não interromper quando o outro está a falar, deixar o interlocutor a vontade, não se distrair durante a conversa, podem ser vistas como qualidades para que haja uma boa comunicação [16].

No processo de comunicação, *feedback* é visto como um elemento muito importante, pois através dele podem ser eliminadas dúvidas, ruídos, que levariam ao insucesso do andamento das demandas rotineiras. Podemos encontrar três tipos de *feedback*, são eles, o positivo, o negativo e o construtivo.

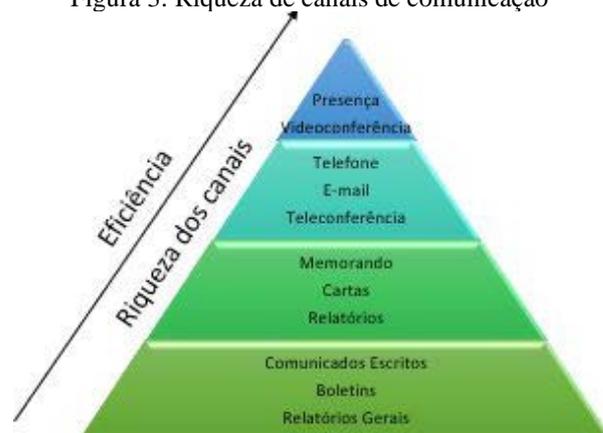
**Feedback positivo** - é aquele que todos esperam receber, pois exalta os pontos positivos, como uma boa realização do trabalho, boa execução de suas funções, bom comportamento, entre outros.

**Feedback negativo** – Ao contrário do positivo, é aquele que ninguém gosta de receber, mas é necessário, pois aponta onde que se tem que melhorar, seja ele um comportamento ruim, ou uma má realização de um trabalho desejado.

**Feedback construtivo** – Nada mais é, do que uma mistura dos dois acima, pois nele podemos identificar os pontos negativos e juntamente apontar uma solução para que o problema seja resolvido. [16]

A escolha do canal de comunicação para cada tipo de mensagem também é importante para o sucesso da troca de informações. Assuntos de maior importância devem ser tratados com canais de comunicação mais ricos, enquanto importações de baixa e média importância pode ser tratadas em canais com menores riquezas. A troca de informações através do cara a cara é o canal de comunicação de maior riqueza que existe, canais interativos como telefone, e-mail e teleconferência estão a um nível de riqueza inferior ao modelo presencial. Já os memorandos, cartas, relatórios e boletins estão na área dos canais de comunicação com menor riqueza. A figura 3 abaixo ilustra essa dinâmica, considerando a base da pirâmide os canais de menor riqueza de comunicação enquanto o topo da pirâmide os canais de maior riqueza.

Figura 3: Riqueza de canais de comunicação



Fonte: Adaptado de Daft [17]

Seguir algumas regras para a escolha do melhor canal de comunicação para o momento pode ajudar, como por exemplo, preferir canais ricos ao enviar mensagens complexas ou não rotineiras, se for possível dê prioridade para o contato pessoalmente. O envio de mensagens rotineiras é atendido pelos canais mais pobres. A utilização de canais ricos aumenta a sensação de presença na liderança de projetos. Para casos de implementação de novos planos, é necessário dar preferência aos canais mais ricos. Novas tecnologias podem ser consideradas a forma de comunicação padrão, porém é necessário entender quais limitações isso pode trazer e em paralelo

devem ser tratadas. Quando líder, é importante acompanhar quais canais estão sendo utilizados para tratar cada caso e se identificada a utilização de canais pobres para tratar questões importantes, é necessário gerenciar presencialmente. [17]

## 2.4 Gestão 4.0

A gestão 4.0 está diretamente relacionada a Revolução Industrial. Para chegar até a quarta Revolução Industrial, diversas mudanças foram ocorrendo no decorrer dos anos, mudanças essas que dão característica à cada uma das revoluções anteriores. Em 1750 na indústria 1.0 o foco foi a mecanização, introdução da máquina a vapor e do carvão. Já em 1850 a indústria 2.0 foi voltada para produção em massa, linha de montagem com base em eletricidade e petróleo. Em 1970 quando deu início a indústria 3.0, veio a automação industrial utilizando computadores, eletrônicos e TI. A partir dos anos 90 foi inserido na indústria sistema cibernético, produção inteligente, redes, inteligência artificial e internet das coisas, atributos da Indústria 4.0. [18]

A Quarta Revolução Industrial possui em suas particularidades a intensa utilização das tecnologias da informação e comunicação na indústria, utilizando inteligência artificial, o *big data*, a robótica entre outros, caracterizando a Indústria 4.0 ou internet das coisas (IoT). Na figura 4 a seguir estão listadas as nove características, onde temos os Sistemas Ciber Físicos, que trata de como implementar sistemas de automação e informação que possibilite a troca de informações, acompanhamento do processo produtivo em tempo real e execução de comandos a distância. Sistemas automatizados que permite o funcionamento sem ações humanas, comunicação entre máquinas que nada mais é do que a comunicação ou transferência de dados entre duas máquinas realizada através de uma rede com ou sem fio. A Internet das Coisas ou IoT e a Internet de Serviços ou IoS são equipamentos interconectados que possuem interação que são integrados a máquinas, sistemas, produtos e pessoas. O dinamismo da coleta e análise de

uma grande quantidade de dados consiste no *Big Data*. Outra característica é o uso de Inteligência Artificial, que consiste na utilização de dispositivos ou métodos computacionais que simulam a forma de pensar do ser humano, além da utilização de nuvem, segurança cibernética e integração de sistemas. [18]

Figura 4: Características da Indústria 4.0



Fonte: Adaptado de Pavaria [18]

A Quarta Revolução Industrial é a Era da transformação digital. Para empresas se manterem competitivas no atual cenário, com tamanha volatilidade, é preciso vencer pela inteligência, agilidade e flexibilidade. A utilização do *Big Data* trás agilidade no auxílio da obtenção de informações internas e externas para buscar entendimento e acompanhamento de mudanças, utilização do *Big Data Analytics* a fim de obter inteligência no processamento de bilhões de dados, além da flexibilidade para inovar em processos e na mentalidade disseminada através da cultura organizacional. É necessário deixar de lado práticas executadas no passado, destrinchar o presente e seguir com a redefinição de negócio para crescer e vencer no futuro. [19]

Afetada pela Indústria 4.0, a gestão 4.0 é uma realidade em ambientes empresariais graças aos avanços tecnológicos ocorridos na última década, juntamente com as tecnologias

que estão sendo desenvolvidas nas áreas de tecnologia da informação (TI) e engenharia. A implementação da gestão 4.0 possui resultados elevados quanto a redução de custos, produtividade e gestão com foco no cliente. Esse sistema de rápida captação e compilação de dados ajuda a aumentar a velocidade da tomada de decisão, além de auxiliar na exatidão e assertividade. [18]

Clientes cada vez mais conectados e exigentes trazem constantes desafios as empresas, que para manterem sua competitividade precisam mudar e se adaptar cada vez mais e com intervalos menores. Novas estratégias precisam ser traçadas e a centralização na tomada de decisão não será suficiente.

*Constatando que na gestão 4.0 as mudanças não podem ser um trabalho somente para uma pessoa ou uma única equipe, os papéis necessários para realizar o plano de gestão de mudanças incluem executivos, líderes, especialistas de RH, colaboradores e recursos designados em uma equipe de projetos em que a avaliação do sucesso das mudanças se mede através do grau dos objetivos da transformação alcançados. [20]*

Além de trazer benefícios e agilidade para o ambiente de trabalho, a tecnologia vai impor mudanças nas habilidades dos profissionais, que deverão se atentar e buscar desenvolver essas características para manterem-se competitivos e cada vez mais eficazes. O profissional do futuro deve ter elasticidade mental, capacidade de negociação, desenvolver soluções completas de problemas, possuir pensamento crítico, deve saber orientar serviços, ter criatividade, inteligência emocional, conhecimento interdisciplinar, capacidade de gerir pessoas, coordenar equipes, além de julgamento e tomada de decisão. [18]

Considerando a necessidade de adaptação e por vezes culturas organizacionais mais tradicionais ou resistentes, a intervenção de gestores passa a ser primordial na implementação de ideias, soluções e inovações tecnológicas. Para garantir vantagens

competitivas as organizações devem seguir no caminho da transformação digital. É papel dos gestores garantir a utilização dessa tecnologia de maneira produtiva, além de incentivar suas equipes a estarem cada vez mais integrados com as possibilidades e facilidades que a gestão 4.0 traz para as corporações. [20]

### 3 Considerações Finais

O papel do gestor vai além da gestão e gerenciamento de equipes e demandas. O verdadeiro gestor realiza seu papel como líder, tomador de decisões, implementador de mudanças, incentivador da inovação e utilização de tecnologia, além de ser o principal motivador da atualização da cultura organizacional com propósito de desenvolvimento e crescimento da empresa. A competitividade e manutenção da organização no mercado dependem das adequações realizadas com foco na gestão 4.0.

A pandemia, juntamente com a obrigatoriedade do *home office* graças ao distanciamento social, indiretamente ajudou a evidenciar a desigualdade das tecnologias utilizadas por cada empresa. As que já possuíam possibilidade de *home office* ou trabalho híbrido tiveram maior facilidade para transferir as atividades presenciais para cem por cento de *home office*, enquanto as que não possuíam meios do funcionário realizar seu trabalho por meio remoto tiveram que se readaptar totalmente, injetando recursos que já estavam escassos, devido os impactos da pandemia, em tentativa de começar a implementação de novas tecnologias na rotina de trabalho dos seus colaboradores. Além de muitas empresas que não tiveram condições financeiras de sustentar tal alteração, outras não conseguiram manter a produtividade e engajamento necessário para os tempos de crise.

Como o *home office* e o trabalho híbrido não eram realidade em boa parte das organizações, além das dificuldades tecnológicas também foram encontradas dificuldades quanto ao entrosamento de equipes, ações colaborativas e identificação de

conflitos internos. A comunicação foi realizada com diversos anteparos que dificultavam o envio, recebimento e entendimento das mensagens, facilitando o surgimento de mal entendidos. Como solução para o acompanhamento das questões internas das equipes, o gestor precisa estar mais presente, buscando estar ciente tanto dos acontecimentos referentes ao trabalho quanto as questões pessoais de cada um. Para isso, realizar a gestão 4.0 tende a ter maior eficiência, já que utiliza recursos tecnológicos para auxiliar nas novas demandas exigidas pelo mercado.

A chegada da pandemia ajudou a evidenciar as discrepâncias vividas nas corporações. Aquelas que conseguiram manter-se no mercado já vinham investindo em tecnologia e sofreram menores impactos, enquanto empresas que insistiam em não se adequar aos avanços tecnológicos tenderam ao fracasso.

Ao pensar nos aspectos micros, o cenário do *home office* é modelo híbrido exigem do gestor desenvolvimento de habilidades pouco disseminadas no passado. Passou-se a necessitar de maior contato interpessoal, desenvolvimento de inteligência emocional, acompanhar de perto tanto hábitos exercidos no ambiente de trabalho quanto os praticados nos momentos de lazer, ajustes nas formas de comunicação, principalmente pela fragilidade emocional que chegou junto ao período de distanciamento social. Dentre todas as novas características que precisam de atenção, a principal necessidade não é uma qualidade recente, que seria a capacidade de adaptação. Todo gestor que vise desempenhar seu papel de maneira efetiva precisa ter desenvolvida a capacidade de adaptar-se frente as mudanças.

#### 4. Referências

- [1] LOSEKANN, R.G.C.B.; MOURÃO, H.C. *Desafios do teletrabalho na pandemia da covid-19: quando o home vira office*. Cad. Adm., v.28, 2020.
- [2] SINNOTT, E. N.; SANTOS, J. L. *A importância da atuação do líder na gestão das equipes em tempos de crise*. Revista Organização Sistêmica, Curitiba, v. 10, n. 18, p. 16-26, 2021.
- [3] NOGUEIRA, G. A.; GONÇALVES, J. I. L. *A atuação do líder na condução das equipes no trabalho em home office - estudo de caso em uma administradora de cartões de crédito no setor de telemarketing no estado do Ceará*. Fortaleza: Centro Universitário Fametro, 2020.
- [4] VARGAS, R. *Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos*. Rio de Janeiro: Brasport, 2018.
- [5] CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Elsevier, 2004.
- [6] ODEBRECHT, N. *Sobreviver, Crescer e Perpetuar: Tecnologia Empresarial Odebrecht*. V.2. 11 Ed. Salvador: Odebrecht, 2011.
- [7] MAXWELL, J. C. *As 21 irrefutáveis leis da liderança: uma receita comprovada para desenvolver o líder que existe em você*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.
- [8] DRUMMOND, V.S. *Confiança e liderança nas organizações*. São Paulo: Cengage Learning, 2007.
- [9] TAJRA, S. F.; SANTOS, N. *Planejamento e liderança. Conceitos, estratégias e comportamento humano*. 1 Ed. São Paulo: Érica, 2014.
- [10] BLANCHARD, K. *Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho*. 3 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.
- [11] MIROTTTO, C. *Recursos e práticas na gestão remota de projetos de tecnologia da informação*. Caderno de Administração, v.23, n.1, p.77-92, 2015.
- [12] MONTES, E. *Introdução ao gerenciamento de projetos. Como gerenciar projetos pode fazer a diferença na sua vida*. 1 Ed. São Paulo, 2017.

- [13] MAXIMIANO, A.C.A. *Introdução à administração*. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- [14] ANDRADE, E. C. S. *Conversas: o fator chave para o gerenciamento de projetos*. Brasília: UCB, 2009.
- [15] SCHERMERHORN, J.; HUNT, J.; OSBORN, R. *Fundamentos de comportamento organizacional*. 2 Ed. Porto alegre: Bookman, 2009.
- [16] WILLIAMS, R. L. *Preciso saber se estou indo bem: uma história sobre a importância de dar e receber feedback*. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.
- [17] DAFT, R. L. *Management*. Mason: Thomson, 2005.
- [18] PAVARINA, A *et al.* *Gestão 4.0 em tempos de disrupção*. São Paulo: Blucher, 2020.
- [19] ARAÚJO, L. GAVA, R. *Empresas Proativas 4.0: Estratégias para vencer na Era Digital*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.
- [20] OLIVEIRA, A. P. B.; SILVA, D. P. D.; LEITÃO, S. *Inovação e mudanças de paradigmas através da gestão 4.0 na busca do diferencial competitivo nas organizações*. Revistavox Metropolitana. Jaboatão dos Guararapes, n. 05, p 167 – 182, 2021