



LIDERANÇA A DISTÂNCIA

| POR VANESSA MARTINS DOS SANTOS E GUILHERME SARAIVA

Como os gestores podem melhorar a comunicação remota e não perder a conexão com a equipe.

Aos poucos, os colaboradores entram na sala virtual designada para a reunião de acompanhamento semanal. Dois participantes, mais prevenidos, ingressaram cinco minutos antes do combinado e aguardam autorização do administrador da sala, que é o gestor da equipe. Outro, ao contrário, entra atrasado, depois de solicitar novamente o *link* no grupo de WhatsApp e informar que confundiu o horário de início. O último colaborador que faz parte da equipe informa ter problemas de conexão e diz que vai tentar acompanhar por áudio. Finalmente, a reunião começa, mas somente o gestor está com o vídeo aberto. Um dos participantes é repreendido por ter se esquecido de fechar seu microfone. Depois de 20 minutos de explanação, um colaborador pede a palavra, faz uma pergunta totalmente desconectada do tema da reunião, e o gestor informa que ele está se referindo a outro projeto. Quem trabalhou ou está trabalhando remotamente por conta da Covid-19 provavelmente se identificou com ao menos parte dessa cena de comunicação caótica.

Em pesquisa realizada pelos autores com 652 respondentes no começo da pandemia, 21,8% consideraram a comunicação o maior desafio no trabalho remoto. De longe, a comunicação interna foi citada como a mais complicada (veja nos gráficos).

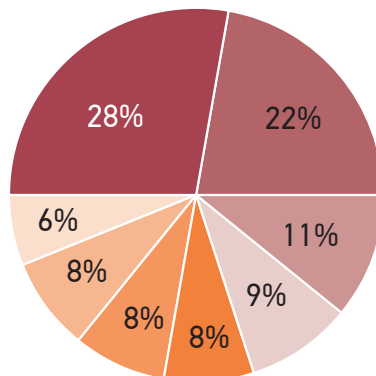
DESAFIOS NA COMUNICAÇÃO INTERNA

No trabalho remoto, a comunicação com pares e gestores é a mais desafiadora, o que impacta diretamente no desempenho das equipes. A mediação virtual dificulta direcionar quem deve ser incluído em determinadas decisões, ou excluído delas, e contextualizar os desafios apresentados. Se muitos problemas podiam ser rapidamente resolvidos no corredor da empresa, com o trabalho remoto acabam demandando uma solução mais formal. O ritmo não natural das interações virtuais predispõe a leituras errôneas de mensagens, ausência de respostas, problemas de pontualidade e até mesmo conflitos decorrentes de interpretações mal feitas por ausência de interação pessoal.

Muitos colaboradores optam por não aparecer na câmera e, por vezes, passam uma reunião inteira com o microfone fechado. A falta de contato face a face, além de potencializar mal entendidos, possibilita que alguém participe de uma reunião sem estar de fato presente, talvez cumprindo outras tarefas ou respondendo a outras mensagens. Isso aumenta, de maneira considerável, a possibilidade de ruídos comunicacionais.

Também é comum que as empresas forneçam salas virtuais para interação entre gestores e seus liderados, mas não para conversas entre os membros da equipe. Para quem sente necessidade de estar próximo fisicamente e de trabalhar de

OS MAIORES PROBLEMAS DO TRABALHO REMOTO

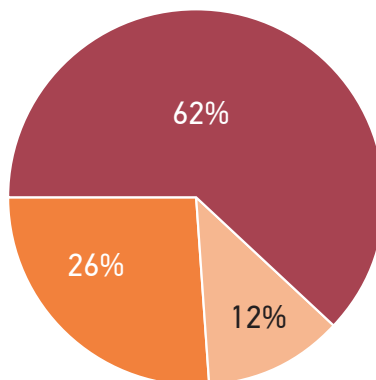


- Problemas de comunicação
- Nenhuma dificuldade
- Acesso precário à internet ou intranet
- Infraestrutura ruim
- Rotina atrapalhada
- Família e trabalho juntos
- Dispersão do foco
- Outros

FONTE: PESQUISA REALIZADA PELOS AUTORES COM 652 PROFISSIONAIS.

OS PRINCIPAIS DESAFIOS NA COMUNICAÇÃO A DISTÂNCIA

- Comunicação com pares e gestores
- Comunicação com clientes
- Comunicação organizacional



FONTE: PESQUISA REALIZADA PELOS AUTORES COM 652 PROFISSIONAIS.

forma colaborativa, a dificuldade em interagir com os pares remotamente pode tanto gerar sensação de maior isolamento quanto interferir na velocidade de execução das tarefas.

Se os problemas relatados já faziam parte dos desafios de quem trabalhava em casa anteriormente, a pandemia trouxe à luz novos desafios. A súbita adoção do trabalho remoto por parte de milhares de empresas escancarou a falta de preparo de muitas delas para essa mudança. Além de falta de treinamento para que os colaboradores pudessem trabalhar bem a distância, houve problemas com a padronização dos programas/*softwares* e com a estrutura inadequada de *hardware* e conexão à internet nas residências, problemas que contribuem para ainda mais ruídos de comunicação.

Cabe aos líderes contribuir para a diminuição dos riscos de comunicação e trabalhar para a mitigação de incertezas que podem atrapalhar o desempenho da equipe. Na ausência de interação pessoal, a prática de dar *feedbacks* aos liderados pode se tornar algo bem mais complicado. Sem o contato face a face e a plena linguagem corporal, podem ocorrer interpretações equivocadas em relação a críticas. Além disso, nem sempre os colaboradores se sentem confortáveis para expor o que pensam ou o que precisam por comunicação virtual.

Também pode ser mais difícil identificar dificuldades de engajamento ou motivação por parte de algum membro da equipe e mesmo questões mais profundas de relacionamento

BOAS PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO PARA LIDERANÇA A DISTÂNCIA



entre grupos e subgrupos. A utilização de avatares ou simplesmente o fechamento total da câmera pode dificultar a percepção de potenciais problemas relacionados a satisfação no trabalho, comprometimento, intenção de rotatividade e até mesmo percepção de justiça.

BOAS PRÁTICAS

Apesar do cenário desafiador, existem boas práticas para minimizar os efeitos da distância no fluxo de comunicação das empresas. Consolidamos algumas delas com base em entrevistas realizadas com líderes brasileiros de duas empresas multinacionais da área de tecnologia já adaptados a lidar com equipes virtuais:

- **Conversar um para um:** a interação individual e personalizada tende a ser eficiente com liderados que apresentam maior dificuldade de se expressar e compartilhar problemas diante de outros colaboradores. Cria-se assim um espaço para avaliar potenciais questões de motivação ou outros desafios pessoais daquele liderado;
- **Quebrar o gelo e escutar:** gerar aproximação durante as conversas ajuda a melhorar a comunicação. Isso pode acontecer quando o líder divide uma informação pessoal ou demonstra interesse sobre questões do dia a dia, como

O ritmo não natural das interações virtuais predispõe a leituras errôneas de mensagens, ausência de respostas, problemas de pontualidade e até mesmo conflitos decorrentes de interpretações mal feitas.

- acontecimentos diversos e dinâmicas da família, de forma a desfazer a tensão inicial e propiciar um ambiente mais leve. Essa comunicação, porém, não deve ser forçada; precisa ser natural. Para que isso aconteça, é essencial a prática da escuta ativa, de atenção plena e interesse genuíno no que o interlocutor diz e quer dizer;
- **Preparar-se para interagir:** nas reuniões, sejam individuais, sejam em grupo, o líder deve se preocupar com o conteúdo e principalmente com a forma de se comuni-

COMO FICA A COMUNICAÇÃO COM OS CLIENTES?

As relações virtuais não impactam somente na comunicação interna, mas também naquela realizada com os clientes. Especialmente nos segmentos *business-to-business* (B2B), é muito comum que departamentos comerciais utilizem práticas relacionais para se manter próximos aos clientes.

Sem a possibilidade de interação face a face, pode ser mais difícil explicar as funcionalidades ou os benefícios de um novo produto, entender as hierarquias de comando ou influenciar um potencial comprador indeciso. Ademais, talvez seja mais complicado prender a atenção do cliente em uma apresentação virtual ou mesmo saber se ele possui dúvidas.

Ou seja, as táticas convencionais de abordagem comercial tendem a ter menor eficácia quando o vendedor possui menor domínio do canal comunicacional. Isso pode refletir na maior ansiedade da equipe comercial e na busca por criar fluxos informacionais que permitam realizar da melhor forma possível nesse cenário.

Entre os caminhos a se considerar, o primeiro é avaliar se vale a pena criar mais uma etapa no processo de vendas, anterior ao agendamento da reunião com os clientes, para o melhor alinhamento entre as partes. Isso pode evitar surpresas no momento decisório. Outro é aumentar a frequência de comunicações com os clientes, de forma a dirimir ou antecipar objeções. Por fim, uma análise prévia das redes sociais pode permitir que se compreenda melhor o contexto hierárquico de decisões de uma empresa.



car. Como na interação virtual por vezes não dá para ler as expressões faciais nem perceber as dúvidas dos colaboradores, a necessidade de se colocar bem e minimizar conflitos ou más interpretações torna-se ainda mais importante;

- **Aumentar a frequência das interações.** Mais ainda do que na gestão presencial, o líder precisa estar aberto ao contato regular com os colaboradores, de maneira a se inteirar dos novos contextos e evitar que ruídos de comunicação perdurem. Informações sobre projetos, necessidades dos clientes, prazos acordados, objetivos, propósitos e até mesmo mudanças e estratégias organizacionais precisam ser compartilhadas e as dúvidas esclarecidas o quanto antes;
- **Fazer contato visual:** recomenda-se, sempre que possível, o uso de chamadas de vídeo, uma vez que o contato visual ajuda a eliminar as falhas de interpretação que podem acontecer na comunicação escrita, além de possibilitar a tão falada interação face a face. Atualmente, existem inúmeras plataformas de videoconferência que oferecem segurança, qualidade e fácil utilização;
- **Dar feedback claro e reconhecer avanços:** o momento do *feedback*, que normalmente é tenso, torna-se ainda mais delicado quando ocorre a distância. Esse *feedback* precisa ser especialmente preparado de modo construtivo, claro e objetivo para evitar mal-entendidos e contribuir para melhorar a confiança, a motivação, o engajamen-

to e, por consequência, o desempenho e os resultados. O reconhecimento também é muito importante, pois colabora para aumentar o senso de pertencimento à equipe e para manter o engajamento elevado.

Além de todas as recomendações anteriores, quando possível é importante promover alguma interação presencial, como uma forma de desenvolver aproximação, empatia e relacionamento pessoal entre os membros da equipe. Muitas empresas que estão migrando permanentemente para o trabalho remoto pretendem manter instalações para encontros ou reuniões esporádicas a fim de reforçar o senso de unidade e o objetivo das equipes.

O antigo ambiente de trabalho está ultrapassado, e o futuro das empresas aparenta ser muito mais remoto do que presencial. Assim, cabe ao líder encontrar meios para dar suporte à sua equipe nesse novo contexto, mitigando os ruídos da comunicação a distância e trabalhando por um ambiente de confiança, colaboração e alta produtividade. Só não vale perder a conexão. ●

PARA SABER MAIS:

- Gartner Research. *Hype cycle for the digital workplace*, 2019. Disponível em: [gartner.com/en/documents/3953515/hype-cycle-for-the-digital-workplace-2019](https://www.gartner.com/en/documents/3953515/hype-cycle-for-the-digital-workplace-2019)
- Leny Kyrillos e Milton Jung. *Comunicar para liderar*, 2015.
- *Harvard Business Review*. *Leading virtual teams*, 2016.

VANESSA MARTINS DOS SANTOS > Mestre em Administração de Empresas pela FGV EAESP > vanessadossantos2611@gmail.com
 GUILHERME SARAIVA > Mestre em Administração de Empresas pela FGV EAESP > guilherme@cers.com.br