



Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros

ISSN: 2237-2342 (impresso)

L-ISSN: 2178-2008 (on-line)

Tramitação editorial:

Data de submissão: 22/06/2020

Data de reformulação: 11/08/2020

Data de aceite definitivo: 22/09/2020

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.4053248>

Data de publicação: 27/09/2020.

COMO SER UM LÍDER EM UM NOVO CENÁRIO?

HOW TO BE A LEADER IN UM NOVO CENÁRIO?

¿CÓMO SER LÍDER EN UN NUEVO ESCENARIO?

Maria Aparecida de Assunção¹

Resumo

Este estudo tem por objetivo ampliar a percepção sobre o tema liderança e também estimular a reflexão sobre o papel do líder e seus desafios diante das exigências dos novos tempos. Liderança é uma temática que tem sido considerada essencial para a era atual. O processo da globalização e a revolução tecnológica impõem novas exigências ao mercado e os líderes são as pessoas que se destacam frente a esse cenário de mudanças. Em decorrência da importância do tema, este artigo caracterizou-se como um estudo de levantamento temático, procurando conceituar e contextualizar e comparar as principais teorias sobre liderança e sua influência no ambiente organizacional. O estudo inicia-se com uma reflexão sobre o tema frente à era do conhecimento e expõe os atuais conceitos de líder e liderança. A seguir, são abordadas as principais teorias, segundo as referências pesquisadas, com o intuito de melhor compreender esse processo. Assim, a teoria dos traços, as teorias comportamentais, bem como as abordagens contemporâneas, as quais trazem as

¹ Afiliação institucional: Faculdade Processus (DF). Possui mestrado em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais em BH, ano de 1993. É pós-graduada em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas de Brasília de 1987 a 1988. É graduada em Administração pela União Educacional de Brasília (1985). CV: <http://lattes.cnpq.br/1180985988187856>. E-mail: profaparecida@institutoprocesso.com.br. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2788-0023>

liderança dos traços, lideranças comportamentais, carismática, transacional, visionária e transformacional, para dar base para o desenvolvimento deste estudo. Por fim, questiona-se com qual olhar deve-se debruçar para compreender as exigências do atual cenário onde, sabe-se que, uma análise da liderança, baseada por princípios, alinha todas as teorias de acordo com as necessidades e exigências do mercado atual.

Palavras-chaves: Líder. Cenário. Aprendizagem. Competitividade

Abstract

This study aims to broaden the perception on the theme of leadership and also stimulate reflection on the role of the leader and his challenges in the face of the demands of the new times. Leadership is a theme that has been considered essential for the current era. The globalization process and the technological revolution impose new demands on the market and leaders are the people who stand out in the face of this changing scenario. Due to the importance of the theme, this article was characterized as a thematic survey study, seeking to conceptualize and contextualize and compare the main theories about leadership and its influence in the organizational environment. The study begins with a reflection on the theme in the face of the knowledge era and exposes the current concepts of leader and leadership. Next, the main theories are approached, according to the researched references, in order to better understand this process. Thus, trait theory, behavioral theories, as well as contemporary approaches, which bring the trait leadership, behavioral leadership, charismatic, transactional, visionary and transformational, to provide the basis for the development of this study. Finally, it is questioned with which look to look to understand the requirements of the current scenario where, it is known that, an analysis of leadership, based on principles, aligns all theories according to the needs and requirements of the current market .

Keywords: Leader. Cenário. Apprenticeship. Competitiveness

Resumen

Este estudio tiene como objetivo ampliar la percepción sobre el tema del liderazgo y también estimular la reflexión sobre el rol del líder y sus desafíos frente a las demandas de los nuevos tiempos. El liderazgo es un tema que se ha considerado fundamental para la era actual. El proceso de globalización y la revolución tecnológica imponen nuevas exigencias al mercado y los líderes son las personas que se destacan ante este escenario cambiante. Debido a la importancia del tema, este artículo se caracterizó como un estudio de encuesta temática, buscando conceptualizar y contextualizar y comparar las principales teorías sobre el liderazgo y su influencia en el entorno organizacional. El estudio comienza con una reflexión sobre el tema de cara a la era del conocimiento y expone los conceptos actuales de líder y liderazgo. A continuación, se abordan las principales teorías, de acuerdo con las referencias investigadas, con el fin de comprender mejor este proceso. Así, la teoría del rasgo, las teorías conductuales, así como los enfoques contemporáneos, que traen el liderazgo rasgo, el liderazgo conductual, carismático, transaccional, visionario y transformacional, para sentar las bases para el desarrollo de este estudio. Finalmente, se cuestiona con qué mirar para entender los requerimientos del escenario actual donde, se sabe que, un análisis de liderazgo, basado en principios, alinea todas las teorías de acuerdo a las necesidades y requerimientos del mercado actual .

Palabras clave: Líder. Guión. Aprendizaje. Competitividad

1. INTRODUÇÃO

No ambiente organizacional cada vez mais se estuda o papel do líder. Seu estilo, sua influencia sob os liderados, sua capacidade de atingir e alcançar resultados, mantendo sua equipe motivada em busca do alcance dos objetivos.

Atualmente, falar de liderança é um tema que está em evidência dentro das organizações, pois o papel dos líderes e gestores sé vital para o alcance dos resultados, além de que os mesmos são importantes no desenvolvimento dos novos talentos dentro do ambiente organizacional (BARRET,2000).

A origem da palavra líder está no inglês “leader”. Dentre os significados que o Dicionário Aurélio trazem para os vocábulos líder e liderança, destacam-se: Líder, do inglês Leader é o Indivíduo que, comanda e/ou orienta, em qualquer tipo de ação, empresa ou linha de ideias, que representa um grupo ou uma corrente de opinião etc. (FERREIRA, 1986).

Liderança, função de líder. Capacidade de liderar. Forma de dominação baseada no prestígio pessoal e aceita pelos dirigidos (FERREIRA, 1986).

Para melhor compreender a diferença que a literatura traz entre liderança/chefia ou líder/chefe, é importante enunciar as diferenças entre poder e autoridade.

Teixeira (2006, p. 26) aborda essas definições com muita clareza: **Poder:** É a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer. **Autoridade:** A habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal. Segundo Hunter, o chefe usa o poder, ou seja, a sua autoridade é delegada e ocorre em função do seu cargo, sendo que a escolha da sua posição não é necessariamente do grupo. Já o líder tem autoridade natural e destaca-se no grupo, independente de ocupar ou não um cargo de chefia. Esse líder exerce atividades que influenciam todo o grupo, levando as pessoas a cooperarem para a execução de um objetivo comum e que considera ideal. Nessa perspectiva, o chefe exerce mais o papel de gerente do que de líder.

No mundo corporativo é preciso ter em mente que existem algumas diferenças entre **chefe e líder**. Para começar, um **chefe** é aquela pessoa que dá ordens sem guiar sua equipe. Está mais preocupado com suas funções e benefício próprio do que com seus colaboradores. Dessa forma, acaba sendo uma pessoa autoritária, pensando unicamente em resultados e lucros, e, em algumas situações, gerando medo nos profissionais de sua responsabilidade. Por ter um status profissional mais privilegiado, o chefe age com superioridade e autoridade, fazendo questão de sempre deixar claro para o seu time que quem manda é ele. Trata-se de uma figura temida, malquista e evitada pelos demais colaboradores (CHIAVENATO, 2010).

Ao contrário do chefe, o **líder** é aquela pessoa que inspira e guia sua equipe. É quem diz “nós vamos” ao invés de “você vai”. É quem pensa no processo das atividades, pois para ele, a responsabilidade deve ser dividida entre todos, inclusive com ele também. Conseqüentemente, ele tem um bom relacionamento com as pessoas ao seu redor e, principalmente, com seus colaboradores, porque sempre está disposto a escutar, além de estar sempre aberto a mudanças que sejam positivas para a empresa, para ele mesmo e também para os membros de sua equipe.

O **líder** estimula a criatividade e motiva seus colegas a progredirem, porque acredita que o bem-estar e a boa funcionalidade de sua equipe são tão importantes quanto os resultados. Assim, no ambiente de trabalho, a prática da gestão pode ser

transformada e adaptada de acordo com as diferentes situações do dia a dia (CHIAVENATO, 2010).

A **liderança** é uma arte de criar condições para motivar e conduzir pessoas em direção a um objetivo comum, utilizando as melhores habilidades individuais de modo que a equipe se torne forte e completa. Para ser um líder de alta performance é preciso saber conduzir os outros e a si mesmo (HAMPTON,1992).

1.1. O processo histórico social e o paradigma contemporâneo

Para uma melhor análise sobre o conceito de liderança devemos contextualizá-lo à organização do trabalho e reportar aos primórdios da história da civilização humana, onde a agricultura constituía a base da sociedade. A estrutura rígida, patriarcal e escravocrata da sociedade agrícola sofreu profundas e rápidas transformações com o advento da revolução industrial em meados do século XIX. A era industrial modificou completamente a organização do trabalho e trouxe uma nova estrutura social. “São características da sociedade industrial relações alteradas nas famílias, educação em massa, canais de comunicação abertos, separação entre produtor e consumidor, padronização da organização do trabalho, especialização” (REIS, 2002, p.14).

Com o desenvolvimento da tecnologia, iniciou-se o processo de globalização. A informação enfraqueceu as fronteiras políticas e geográficas e o conhecimento deu base para uma nova estrutura social. Drucker conceitua essa fase como *knowledge society* (REIS, 2002). Verifica-se, atualmente, um período de transição entre a sociedade industrial e a sociedade da informação e do conhecimento. Assim, as organizações enfrentam os desafios de vencer os antigos paradigmas sobre os processos de produção para se enquadrarem no novo paradigma de organização do trabalho em uma sociedade do conhecimento mediada por novas tecnologias.

Pacheco, Scofano e Beckert (2006) comparam o antigo e o novo paradigma de trabalho, conforme pode ser visto na Tabela 1.

Tabela 1 – Comparação de Paradigmas.

Paradigma Industrial	Paradigma do Conhecimento
Previsibilidades/estabilidades	Imprevisibilidades/instabilidades
Mão-de-obra especializada	Empreendedor e multifuncional
Capital financeiro	Capital intelectual
Estrutura tradicional	Estrutura virtual e flexível
Manutenção do status quo	Flexibilidade e adaptabilidade e novas posições

Fonte: Pacheco, Scofano e Beckert (2006, p.29)

A sociedade do conhecimento revela novos parâmetros para as relações econômicas, políticas, sociais, culturais e tecnológicas. Assim, o capital humano passa a ter destaque no âmbito organizacional.

2. TEORIAS DA LIDERANÇA

O *líder* é uma pessoa que todo mundo reconhece, independentemente do ambiente em que esteja inserido, justamente por seus comportamentos e pelas atitudes que comprovam a sua habilidade em conduzir e inspirar as pessoas ao seu redor

No universo corporativo, existem duas formas mais comuns: a liderança transacional e a liderança transformacional.

Um líder democrático usa de sua influência pessoal por meio da comunicação, a fim de que o grupo alcance a meta proposta pela organização, enquanto líder autocrático utiliza de sua autoridade formal para atingir os objetivos.

Os termos autocracia e democracia são empregados para definir dois estilos básicos de liderança. Autocracia, liderança diretiva e liderança orientada para a tarefa são os nomes mais comuns para indicar os estilos em que o poder de tomar decisões está concentrado no líder. Democracia, liderança participativa e liderança orientada para as pessoas são nomes que indicam algum grau de participação dos colaboradores no poder do chefe ou em suas decisões. Quanto mais as decisões do líder forem influenciadas pelo grupo, mais democrático é o comportamento do líder.

Uma das teorias mais utilizadas quando se fala em liderança é a Teoria dos Traços. As críticas à teoria dos traços de personalidade residem em dois aspectos principais. O primeiro é que as características de personalidade são geralmente medidas de maneira pouco precisa. O segundo é que essa teoria não considera a situação dentro da qual existe e funciona a liderança. Ou seja, quais os elementos do ambiente que são importantes para determinar quem será um líder eficaz.

2.1. Teoria dos traços

Esta teoria enfatiza as qualidades pessoais do líder, ou seja, quem nascesse com determinadas características seria um líder. Por outro lado, as pessoas que não possuíssem esses traços seriam lideradas.

Os autores vinculados a esta teoria buscaram definir os traços físicos, intelectuais, sociais e direcionados para a tarefa que diferenciam os líderes. Assim, os traços físicos teriam relação com a aparência, estatura, força física. Os traços intelectuais se ligariam às características de adaptação, motivação, autoconfiança e alto coeficiente intelectual. Já os traços sociais se relacionariam aos aspectos de cooperação, habilidades interpessoais e habilidades administrativas. Finalmente, os traços relacionados à tarefa estariam ligados às características de iniciativa, persistência e realização (VERGARA, segundo CAVALCANTI; CARPILOVSKY; LUND, 2006)

Com o decorrer dos tempos, surgiram críticas a essa teoria, considerada simplista por muitos autores, visto que considera apenas as qualidades internas dos líderes, ignorando, por exemplo, a importância relativa de cada traço em razão de fatores situacionais ou situações em que a liderança se desenvolve e se efetiva.

2.2. Teorias comportamentais

A teoria comportamental surgiu de questionamentos provenientes da teoria dos traços, tais como:

- Os líderes são natos?
- As pessoas que não nascem com as características inerentes aos líderes conseguem desenvolvê-las?
- É possível formar um líder?

A abordagem comportamental buscou oferecer respostas mais adequadas sobre a natureza da liderança, defendendo que o sucesso da liderança não é somente uma combinação de características, mas, sobretudo de um padrão de comportamento, o qual caracteriza um estilo de liderança (CAVALCANTI; CARPILOVSKY; LUND, 2006).

Assim, os autores dessa teoria propõem que certos comportamentos específicos diferenciam os líderes dos não-líderes. Entre as teorias comportamentais, serão apresentadas neste estudo a teoria dos estilos de liderança.

Teoria dos estilos de liderança

Em seus estudos sobre liderança, Kurt Lewin determina três estilos básicos do comportamento de um líder: autocrático, democrático e liberal ou laissez-faire.

O estilo **autocrático** está relacionado a um líder centralizador, ou seja, aquele que toma decisões unilaterais. É ele quem determina as tarefas, a forma de trabalho e os subordinados não participam desse processo.

No estilo **democrático**, os liderados são envolvidos nos processos decisórios, o líder incentiva a participação de todos, delega autoridade e usa o feedback como um método de treinamento de seus subordinados.

O líder de estilo **liberal ou laissez-faire** deixa o grupo completamente à vontade. São os liderados que deliberam os trabalhos a serem realizados e decidem a forma de executá-los (ROBBINS; COULTER, segundo CAVALCANTI; CARPILOVSKY; LUND, 2006).

Nesse contexto, aparece o seguinte questionamento: diferentes estilos de liderança podem provocar diferentes comportamentos nos liderados? Há estudos afirmando que, de acordo com cada estilo de liderança, é possível perceber as diferentes reações dos colaboradores.

No dia-a-dia, os líderes eficazes exibem comportamentos variados, além dos principais aqui abordados. Os conceitos mencionados e abordados pela teoria dos estilos dão base para o modelo utilizado no grid de liderança, que não será tratado aqui neste estudo.

2.3. Liderança Carismática

A liderança carismática transcende o ambiente organizacional, tendo uma influência ainda maior em questões que mexem com o sentimento das pessoas, como religião ou política.

Como podemos perceber a Liderança Carismática está fortemente ligada à capacidade que uma pessoa tem de cativar as demais, causando sobre os demais um efeito motivacional que leva seus seguidores a transcenderem seus próprios interesses e trabalhar excepcionalmente para a concretização de uma missão, meta ou causa.

2.4. Liderança transacional

O estilo de liderança transacional contrapõe-se ao estilo carismático: “o líder transacional se utiliza da negociação, manipulação e promessa de recompensas para tentar induzir as pessoas sob seu comando”. Muitas situações de liderança são baseadas num entendimento entre o líder e os seus seguidores. Existe “um contrato social implícito indicando que se concordar com o que o líder deseja fazer, o seguidor terá certos benefícios, tais como remuneração melhorada ou a não demissão”. É o tipo de liderança mais comumente exercido nas organizações. O interesse dos liderados é o foco do líder transacional, que busca, através da necessidade de cada liderado, motivar sua equipe através de recompensas. O carisma, embora seja uma característica importante num líder, não define o sucesso ou não de sua liderança.

Embora o fator psicológico seja importante para a motivação de uma equipe no ambiente organizacional, a recompensa material também se faz necessária para suprir possíveis necessidades dos liderados.

Os líderes “transacional” e “carismático” diferem em seus estilos, pois possuem diferentes bases de liderança. Enquanto o carismático possui o “dom” de motivar somente por sua presença, palavras, atitudes, o líder transacional necessita recorrer

às necessidades de seus liderados, buscando sempre manipular as pessoas, oferecendo-lhes recompensas ou até mesmo livrando-lhes de sanções.

A liderança carismática tende a ser mais favorável no ambiente organizacional, pois, geralmente, as pessoas que trabalham sob esse estilo de liderança não dependem de recompensas para fazer seu trabalho da melhor maneira. Elas buscam cumprir as tarefas simplesmente por se sentirem parte do processo tendo um líder que atua em prol das pessoas, valorizando sua equipe e servindo de exemplo para os demais.

2.5. Liderança visionária

A liderança visionária, indicada para os gestores que buscam alcançar resultados extraordinários. Esse conceito possui a habilidade de identificar e criar oportunidades, preparar-se para resolver e superar as adversidades, se planejar e se preparar previamente. Além disso, ele consegue fazer com que os liderados se sintam mais motivados, engajados e comprometidos, enxergando possibilidades de crescimento e alcance de resultados cada vez melhores.

A gestão do líder visionário é pautada na visão sistêmica e leva em conta diversas variáveis, recursos e influências diretas que podem contribuir para o alcance de metas e objetivos. São esses colaboradores que irão desenvolver características como a empatia, a desenvoltura para relacionamentos interpessoais, a psicologia positiva, a criatividade e muito mais. Além disso, eles serão ideais para contribuir com a motivação das equipes.

2.6. Liderança transformacional

Diferente da liderança transacional, a transformacional leva em consideração outro tipo de gestão. Aqui, o entendimento é de que a mudança, a transformação da empresa e das pessoas são os melhores caminhos para se alcançar o êxito em benefício e sucesso do negócio.

Dessa forma, o líder trabalha em parceria com seus liderados, para identificar os pontos fortes e de melhoria do empreendimento. Em especial, para apontar os aspectos que precisam ser melhorados, aliás, transformados.

Este conceito de liderança define o comportamento do líder ideal: um gestor que estimula a alta performance de seu time, pautando-se em influência, inspiração, exemplo e motivação. Neste caso, os pilares de liderança são fundamentados na confiança, respeito, colaboração e comprometimento.

O líder transformacional conhece as motivações individuais de seus liderados, compreendendo o perfil de cada um e desenvolvendo suas estratégias de acordo com isso. Ele sabe desfrutar o potencial de sua equipe, de maneira plena, e também manter a sincronia de contratante e contratados, garantindo o alcance de resultados satisfatórios para todos.

Uma das características mais benéficas da gestão transformacional está na ação de agregar os colaboradores, pois, assim, convida cada um a participar do processo evolutivo da empresa e a pensá-la de maneira sistêmica. Para isso, é criada uma sinergia, porque é em conjunto ao líder que estes profissionais são convidados a desenvolver seu pensamento crítico e a colaborar com suas ideias e soluções para a resolução dos problemas apresentados.

Não apenas, a liderança transformacional é capaz de estimular o sentimento de propósito nas pessoas, para que, assim, elas se sintam pertencentes ao processo de construção de resultados. Além de serem motivadas pela visão e valores da empresa a darem o seu melhor e conseguirem ir em frente o tempo todo.

Portanto, podemos dizer que as diferenças entre liderança transformacional e transacional estão, primordialmente, no fato de que a primeira está focada apenas em resultados, não levando em consideração a qualidade de vida de seus colaboradores, utilizando de recompensa ou punição de seus funcionários, de acordo com as falhas e sucessos de cada um.

Enquanto a transformacional, tem seu foco nos resultados, porém também está preocupada com a evolução das pessoas. Ou seja, se trata de um estilo de liderança mais humanizada e transformadora. Sendo menos processual. Esse é o verdadeiro Leader Coach!

3. ANÁLISE CONTEXTUAL

O mundo corporativo ganhou mais agilidade ultimamente. O que as organizações estão correndo para praticar? - a **transformação digital**.

As maiores empresas do mundo em valor de mercado são de tecnologia, entrando em cada vez mais setores da nossa vida. Vivemos uma época de automação, inteligência artificial, transações sem contato, novos hábitos de consumo e novos modelos de negócio.

Às vezes, nem mesmo os supostos melhores executivos sabem navegar em um ambiente que se tornou muito mais digital e dinâmico. O novo contexto de mundo trouxe com ele um novo olhar para tudo. Para o desespero de muitos, não sabemos mais de onde vem a concorrência. Novos tempos exigem novos comportamentos, competências e habilidades.

Os investimentos em transformação digital, trabalho ágil e estratégias reais de inovação aumentaram. Grandes, medias e pequenas organizações colocaram seus funcionários para trabalhar de casa sem muita preparação, e acabou dando certo. É hora de os líderes também se transformarem para a realidade que virá para os novos tempos. Assim, cabe a indagação: - **Como ser um líder em um novo cenário?**

A sensação de estar por fora das tendências é constante entre líderes e até entre suas equipes. Então, devemos pensar quais são as atribuições da liderança na era digital? Com certeza a multidisciplinaridade, visão sistêmica, agilidade, novos modelos de negócios, visão do cliente, inovação e mudança cultural.

Nesses tempos de desafios, prosseguir e preservar para aprender a fazer diferente o que era o normal, errar para inovar e se adaptar às exigências do momento.

E o que deve embasar as atitudes? – Dados, informação para orientar as decisões, ganhar confiança para liderar as mudanças com integração de todas as áreas da instituição liderada.

Dente as atribuições da liderança na era digital, a preocupação com o cliente está cada vez mais no topo das prioridades organizacionais. Compreender seus problemas e sua experiência encantadora em qualquer ponto de contato com o negócio. A relação com a equipe de trabalho, gerando, abertura para diálogo, desenvolvimento e segurança psicológica, isso irá contribuir com as novas formas de trabalhar que devem ser viabilizadas desde experimentos e metodologias ágeis a diversidade e multidisciplinaridade, buscando o equilíbrio entre investimentos na atividade principal, no *core business*, com o incentivo às novas oportunidade e modelos de negócio.

O que deve ser evidenciado é que a tecnologia é um meio, não um fim. A transformação digital acontece principalmente pelas pessoas, por isso, a inovação deve permear todas as áreas da organização, para formar a cultura pela tecnologia, a digital, que estamos vivenciando no momento.

A transformação cultural é que fará a transformação digital, a mudança ocorrerá, pelas pessoas ao usar a tecnologia como meio facilitador da transformação.

Mudar a forma que a empresa e suas áreas atuam, redesenhar os processos e a governança de forma a reduzir burocracias, ensinar as pessoas a trabalharem de forma mais moderna e ágil, reorganizar as equipes e capacitá-las. Refletir sobre as relações interpessoais e a própria autogestão das emoções, o que poderá ser representado por um corolário, tal como a inteligência intelectual que poderá evoluir para a inteligência emocional e depois para uma inteligência espiritual, onde esta, nos leva a um autoconhecimento mais profundo sobre nossos propósitos, trazendo equilíbrio e saúde mental para lidar com adversidades e incertezas do tempo presente e futuro

Precisamos de líderes conscientes, aprendizes, inspiradores e corajosos para promover as mudanças que são necessárias. O novo normal já é uma realidade, e já estamos vivendo este momento.

3.1. Debruçar-se com qual o olhar ? - com um olhar ainda mais humano?

A liderança é, antes de tudo, uma representação daquilo que explicitamente comunicado pelo grupo e o que fica implicitamente dito quando comunicado.

A percepção de que seria necessário ajustar o trabalho com outras demandas relativas à vida pessoal sempre esteve bem clara para os líderes.

Conciliar o momento em que se está praticando o *home office* e os filhos te interrompem, tem rugas e decisões sobre quem vai fazer “o que”, o senso de separação entre trabalho e vida pessoal se dilui naturalmente.

Para lidar com essa situação, o executivo avalia que é necessário que os gestores tenham uma preocupação extra em acordar os objetivos do negócio com as demandas e preocupações dos colaboradores. Consonância do grupo, se esse ponto em comum não existe, fica complicado.

O momento atual exige dos gestores uma avaliação muito mais cuidadosa: Geralmente as crises sempre têm um cunho econômico. A atual é muito diferente, pois toca na vida das pessoas. Por isso, esse momento demanda uma liderança muito diferente.

Um aspecto a ser ponderado e decisivo para atravessar tanto o momento atual é uma postura transparente, no sentido de que o líder irá aprender junto com a equipe quais dinâmicas que darão certo para o grupo: É preciso ter um pouco de humildade para saber que não temos todas as respostas, que estamos passando por um aprendizado enorme e que vamos sair mais preparados e fortalecidos.

Manutenção e mudanças de cultura

As atividades serem realizadas todas as reuniões com a função de vídeo ativada, para garantir maior proximidade com os outros participantes.

Transportando essa prática para a empresa como um todo, a recomendação dada para os colaboradores é de estabelecer uma comunicação constante com as equipes, especialmente os colaboradores que trabalham alocados no atendimento aos clientes para a percepção das suas necessidades.

Conseguir manter todas as atividades sem atrasos e orientações por várias lives no formato de serviço de consultoria e atendimento remoto.

O sistema de trabalho *home office* permite repensar uma prática até então imutável: celebrar acordos comerciais de forma remota. A participação de reuniões no formato de videoconferência não é um sinal de desprestígio. Várias eventos que ocorrem em lugares distantes, dispensa viagens para estar em um encontro para só fazer a abertura por alguns minutos.

Outras iniciativas para reforçar a união dentro da organização com atualizações da empresa para reforçar o engajamento, criar gincanas, como jogos de adivinhação com base em uma foto de algum colaborador. É uma gamificação do processo de integração.

Os negócios de agora

O período de mudanças também provocou uma transformação nos tipos de projetos. O perfil dos trabalhos executados pelos profissionais mudou bastante nos últimos tempos.

A tendência, no curto prazo, é que as empresas passem a deixar projetos estruturantes de lado para focar em MVPs que permitam a continuidade dos negócios. O MVP (Minimum Viable Product) ou, em português, o **Produto Mínimo Viável**, trata-se de uma versão simplificada de um produto final de uma empresa.

Essa versão tem como principal função permitir que os empreendedores **testem suas hipóteses** de negócio e verifiquem se elas fazem sentido. Ficando famosa após a popularização dos conceitos contidos no livro Lean Startup, ou Startup Enxuta, de Eric Ries.

Os conceitos expressos no livro são relacionados ao desenvolvimento de estratégias para agir pontualmente em cada item que possa envolver o **desperdício de tempo, dinheiro ou outros recursos**.

O maior objetivo desse método de **Startup Enxuta** é alcançar o produto da **melhor qualidade possível**, gerando um *time-to-market* mais imediato possível e com um baixo nível de incertezas.

O MVP se trata, basicamente de um conjunto de testes primários para validar a viabilidade do negócio. Onde mesmo trabalhando com o mínimo de recursos possíveis, ele precisa manter a proposta para a qual foi criado, solucionando o problema do cliente.

Além disso, o produto mínimo viável deve fazer **parte do produto final**, onde ele tem que obrigatoriamente entregar um produto de grande valor para que o público se sinta convencido que aquilo dará certo.

Em resumo, a intenção do MVP é atrair o público para o produto final e não o oposto, assim deve ter a melhor qualidade e efetividade possível.

Por que fazer um produto mínimo viável?

Para uma empresa que tem que lidar com diversos fatores de risco, o MVP é um ótimo método para **testar a aprovação do público**.

Dentre as vantagens da implantação de um MVP, a **amenização dos riscos para a startup**, investigações para realizar o MVP permite uma maior proximidade entre o empreendedor e o público.

Isso permite ao empreendedor compreender melhor o comportamento do cliente e detectar as possíveis falhas no produto antes mesmo de que seja lançado no mercado.

Também, seu **baixo custo e prazo de desenvolvimento pequeno** torna o MVP como a forma mais barata e eficiente de se testar uma ideia, já que com ele se poderá economizar tempo e o dinheiro da startup.

Ao se tomar a decisão de **não se utilizar o MVP** se deve estar pronto para arcar com as consequências. Pois, se empenhará tempo e dinheiro em uma ideia sem que ela passe por uma validação que mostraria os pontos onde se deve melhorar.

Reforçando o cuidado com a saúde mental

Tempos difíceis e de crise causam impactos na saúde mental dos colaboradores e muitas organizações estão adotando medidas para tratar o assunto. Relatos de colaboradores que se sentem extenuados psicologicamente por conta das demandas pessoais e profissionais.

Saúde mental já era um tema sinalizado para ser tratado pelas organizações, porque vemos que pessoas são diferentes e precisam de mais alternativas, como política de bem-estar, saúde e qualidade de vida no trabalho.

Este apoio aos colaboradores, pode ser realizado com contato presencial ou à distância entre psicólogos e pacientes, para realizar uma reunião semanal para falar sobre controle de estresse, ansiedade e outras práticas .

4. CONCLUSÃO

Nessa era de informação, aprendizagem e competitividade, o diferencial está na atuação de seus líderes, pois são eles que asseguram o desenvolvimento das estratégias para atingir os objetivos e as metas organizacionais.

Como conclusão deste estudo, entendemos que nos momentos de crise (do grego *krísis*= ruptura), o líder é aquele que mapeia os problemas, avalia a situação, define a estratégia e indica o caminho a seguir. Dessa forma, aos líderes cabe a tarefa de apoiar e desenvolver as diferentes áreas da organização e alocar as competências essenciais para a execução das atividades.

Às organizações, cabe o desafio de investir cada vez mais no processo de desenvolvimento de seus líderes e de seus colaboradores para a realização da missão organizacional visando a sobrevivência neste ambiente tão complexo e dinâmico.

5. REFERENCIAS

BARRET, Richard. Libertando a alma da empresa: como transformar a organização numa entidade viva. São Paulo: Cultrix, 2000.

CAVALCANTI, Vera Lucia dos Santos; CARPILOVSKY, Marcelo; LUND, Myriam. Liderança e Motivação. (Reimpressão). Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006 FERREIRA, 1986).

CHIAVENATO, I. Teoria Geral da Administração. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987. Vol. 1 e 2.2010.

HUNTER (2003 HAMPTON, D.R. Administração contemporânea: teoria, práticas e casos. São Paulo: McGrawHill, 1992

REIS, Ana Maria Viegas. Gestão de pessoas: aspectos comportamentais. 5.ed. Rio de Janeiro: FGV Management, 2002. Curso de Pós-graduação em Gestão Empresarial.

ROBBINS, S.P. Comportamento organizacional. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

_____. Comportamento organizacional. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

STONER, J.A.F.; FREEMAN, R.E. Administração. Rio de Janeiro: LTC, 1999

TEIXEIRA, Gilnei Mourão; SILVEIRA, Aristeu Coelho da; BASTOS NETO, Carlos Pinheiro dos Santos. Gestão estratégica de pessoas. (Reimpressão). Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006