

COMPREENDENDO O PAPEL DO GESTOR ENQUANTO LÍDER, NOS MOMENTOS DE CRISE, NA GESTÃO DE PESSOAS¹

Márcio José Soares de Lima²

Resumo: Uma análise breve sobre o gestor, sua liderança e o papel crucial que exerce em momentos de crise na gestão de pessoas das organizações, constatações da visão e valores necessários para o gestor com perfil de liderança conseguir ultrapassar esses momentos mais difíceis. Ainda apontar as características e a diferenciação do líder e do chefe, seus posicionamentos, formas de atuar e como agem com seus comandados e o que a equipe espera de cada perfil de gestor, agregando essas informações a uma revisão bibliográfica que busca em autores nacionais e internacionais aprofundar ainda mais o conhecimento extremamente importante para os nossos gestores. Trata-se de uma abordagem exploratória e que abre a possibilidade de novos estudos.

Palavras-chave: Liderança. Gestão de Pessoas. Crise.

1 INTRODUÇÃO

A liderança tem um papel fundamental nas organizações, inclusive nas públicas e, principalmente em momentos de crise, pois o gestor, por si só, mesmo sem representar o papel de líder muitas, tem o papel formal de chefia, e muitas vezes há dificuldades de condução do seu time em momentos de crises e mudanças.

O fato em si, não surpreende, pois crises na gestão de pessoas acontecem e, até certo ponto é natural haver desentendimentos, falta de foco, resultados insatisfatórios entre tantos, porém, é papel do líder conduzir da melhor maneira e a mais rápida possível seus comandados para um caminho mais assertivo, coeso e com a manutenção do grupo.

De fato, o momento atual, no qual se exige uma nova gestão orientada a resultados, conforme aponta Barros Neto e Silva (2014) há necessidade de uma nova postura dos gestores, com seus valores atualizados e visão, como líderes, sintonizada com o momento atual da sociedade brasileira, para atuarem em momentos de crise na gestão de pessoas.

Assim, em momentos mais difíceis fica clara a necessidade de aprimoramento da liderança com conceitos mais modernos e capacidade de ampliar os horizontes em busca de algo novo e que realmente motive e construa algo diferente.

¹ Artigo apresentado como trabalho de conclusão de curso de pós-graduação MBA em Liderança e Gestão Organizacional da Universidade do Sul de Santa Catarina. Orientador: Prof.Dr. João Pinheiro de Barros Neto, Palhoça/SC, 2019.

² Aluno de pós-graduação em MBA Liderança e Gestão Organizacional Unisul/SC, Pós-graduado em Gestão de Projetos em TI Unisul/SC e Bacharel em Ciências Contábeis PUCRS - marciolimars@gmail.com.

Esse cenário justifica a importância do presente estudo, cujo objetivo geral é compreender o papel do gestor, sua visão e valores como líder em momentos de crise da gestão de pessoas.

Para tanto, buscou-se ampliar o conhecimento da visão e valores do gestor, tomando como exemplo, um caso específico de problemas na gestão de pessoas diante das mudanças e verificar como construir o elo necessário para transformar visão e valores em resultados.

2 LIDERANÇA EM MOMENTOS DE CRISE NA GESTÃO DE PESSOAS

A liderança, quando estamos em situações de normalidade, é executada de forma simples, metódica e em muitas vezes eventuais tropeços durante esse caminho não interferem no resultado, nessas situações, ser apenas chefe, ou seja, seguir as regras e normas é suficiente.

Em um estudo realizado por Barros Neto (2004) nos Correios, relativamente a como uma organização pública enfrentou dois grandes momentos de crise institucional (governo Vargas e governo militar pós 1964), semelhante ao atual, em que se exigiu do serviço postal, uma modernização administrativa profunda, ficou demonstrada a grande importância da liderança e da gestão de pessoas para superar desafios e levar a cabo uma transformação organizacional bem-sucedida.

Destarte, percebe-se que, quando a organização, área ou sua equipe de trabalho estão em momentos mais complicados, a liderança é realmente a maior e melhor forma de construir uma saída da crise na gestão de pessoas e ser o líder não é tarefa das mais fáceis e assumir esse desafio é realmente para poucos, como afirma Barros Neto 2008.

Estar no papel de líder é estar sendo constantemente testado, submetido permanentemente a provas, pelo menos se estamos nos referindo a uma liderança sustentável. Para confirmar essa afirmação imaginemos um gerente qualquer. A função dele acima de qualquer outra coisa é servir à empresa, exatamente essa a palavra, servir. Isto vale para todas as organizações e áreas da vida humana. Um general serve ao exército assim como o soldado de menor patente também serve. O presidente da república serve o país, um rei serve o seu povo, um burocrata serve o Estado e por aí vai. Por mais estranho que pareça, liderança está intrinsecamente ligada ao conceito de servir. Se servir dos outros, portanto, não é liderança, pode ser exploração, enganação ou qualquer outra coisa, menos liderança.

Nunca deveríamos considerar um político desonesto líder, ainda que ele tenha poder sobre os eleitores e até sobre o povo de forma geral, pois antes de ser líder ele é um demagogo esperto que sabe usar e manipular as pessoas por meio de suas habilidades e capacidades políticas, mas nunca um líder na essência da palavra.

Desta forma, liderança está fundamentada na humildade e coragem para reconhecer o quanto dependemos uns dos outros e que todos os membros da equipe devem ter

seu momento de estrela do time diante dos desafios. Quando em equipe, a única diferença do líder para os demais é que este diz vamos lá, tem pique para levar consigo os que estiverem menos motivados e lealdade para não deixar ninguém para trás e, acima de tudo paixão suficiente para ajudar a todos a superar os reveses (BARROS NETO, 2008, p. 11-12).

Muitas vezes somos testemunhas que nosso líder, verdadeiramente não exerce essa liderança e sim chefia uma equipe. Equivocadamente não percebe nem a definição de liderança.

Esse método de liderança que mais chefia do que propriamente lidera uma equipe não é algo novo, além disso, não envolve as pessoas e torna o conjunto da equipe desmotivada e descartável.

Nos inícios ou após vários ciclos de trabalho são mais perceptíveis crises e problemas relacionados à gestão de pessoas, como por exemplo, conflitos de pensamento de grupo, os chamados *groupthink*, onde há contestação de novos caminhos apresentados pelo líder e somente suas opiniões como grupo são verificadas e toda novidade é inalcançável, o ideal sempre é continuar pelo caminho já conhecido, mesmo sabendo que não gera resultados e sempre ao longo do trajeto desagrega todas as pessoas.

Segundo Hunter (2004, p.25) Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum.

Barbieri (2016) escreve que líderes tem a capacidade de liderar pessoas e equipes costumam ser pioneiros e aceitam desafios, visando realizações que se situam além das obrigações rotineiras.

Souza (2018) conceitua a liderança de uma forma um pouco mais moderna, como líder inspirador, uma releitura do conceito de Hunter (2004) muito interessante e aprimorada a realidade atual.

O líder inspirador, segundo Souza (2018),

Busca construir um propósito com sua equipe, trabalhar por uma causa, não apenas executar tarefas ou cumprir metas. Formar outros líderes, não apenas seguidores. Liderar 360 graus, não apenas 90 graus, surpreender pelos resultados, não se limitar apenas ao combinado, inspirar pelos valores, não apenas pelo carisma (SOUZA, 2018, p.20).

Hunter (2006) diz que liderança não é ser chefe, porém percebe-se que o modelo de líder mais ultrapassado, o líder à moda antiga, como escreve Souza (2018) ainda existe com seu método de comando e controle, onde seu carisma é utilizado para agregar pessoas e não sua forma de encaixar seu estilo com o grupo de colaboradores.

Percebe-se que não existe preocupação com a formação de líderes e o resultado é o mais importante em um contexto de gerar novas lideranças caindo sempre para segundo ou terceiro plano.

A visão de liderança através de seus princípios e valores formais busca atingir os objetivos definidos pela organização, seja no desenvolvimento de equipes e resultados finais de entrega.

O líder em momentos de crise, falhas e dificuldades precisa construir ou revisar a estrutura de suas pontes com o seu time. Ao mesmo tempo Souza (2018) descreve que a principal conexão é dentro do próprio líder, entre seu racional e emocional, entre o pessoal e o profissional, entre o pensar e o fazer. A liderança precisa começar de dentro para fora e de fora para dentro.

Webber (2010) pontua o porquê de diversos líderes e suas equipes acabam falhando na busca de seus objetivos, algo que pode potencializar os problemas de relacionamento, a falta de foco no resultado, sem espírito de equipe, dispersão no trabalho e tudo isso não agregando na eficiência e sim gerando crise na gestão das pessoas.

1. Os objetivos não estão claros. A visão do líder não foi compartilhada.
2. Não foi definido um processo (metodologia) de atuação da equipe.
3. O gerenciamento dos conflitos está sendo postergado ou deixado de lado.
4. As desconfianças dificultam um relacionamento maduro entre seus membros.
5. Não foi construído um verdadeiro espírito de equipe, em que todos se sintam parte de um mesmo time, unidos na busca de objetivos comuns.
6. As pessoas estão dispersas e tendem a diminuir o seu ritmo de trabalho, pois perderam o foco principal.
7. O processo de decisão grupal não está assentado na participação e no comprometimento.
8. A equipe se ressentida de uma organização formal de tarefas e processos, perdendo-se boas ideias e decisões por falta de registros e memória.
9. O perfil exigido para o enfrentamento dos desafios não encontra respaldo nos perfis individuais da equipe, acarretando dificuldades de compreensão técnica e de relacionamentos saudáveis.
10. Falta uma visão de objetivos comuns no final da jornada que a equipe está realizando, do que resulta pouco ou nenhum incentivo para o enfrentamento dos desafios (WEBBER 2010, p.24 e 25).

Quando o líder atua mais nos conflitos e doa-se na resolução dos problemas da gestão do seu time, acaba agregando as pessoas e em momentos de entrega de resultado atua um pouco mais no controle de fechamento do que propriamente como líder.

Robbins (2015), diz que os conflitos são construtivos e que podem melhorar a qualidade das decisões, incentivam a inovação e a criatividade, promovem um ambiente de mudança e maior profissionalismo das partes.

O conflito é construtivo quando melhora a qualidade das decisões, estimula a criatividade e a inovação, incentiva o interesse e a curiosidade entre os membros do grupo, provê o meio pelo qual problemas podem ser ventilados e tensões liberadas e promove um ambiente de autoavaliação e mudança. Há indícios de que o conflito pode melhorar a qualidade da tomada de decisão, permitindo que todos os pontos de vista, em particular os que são incomuns ou defendidos por uma minoria, sejam pesados em resoluções importantes. Conflito é um antídoto para grupos que poderiam ficar tentados a “carimbar” decisões baseadas em suposições frágeis, análise insuficiente de alternativas relevantes e outras fragilidades (ROBBINS, 2015, p.213).

Porém, percebe-se que analisar o clima de tempos em tempos é fundamental para aparar arestas e manter um ambiente harmonioso e positivo na organização, levando as pessoas a realizar seu trabalho com eficiência e eficácia. Dutra (2017) apresenta de forma clara que o contexto e suas ações facilitam as entregas dos objetivos e que as mudanças ocorrem de forma efetiva sem necessidade de conflitos.

Em um contexto que se torna cada vez mais volátil, incerto, complexo e ambíguo, torna-se fundamental que as organizações mantenham um clima positivo, pois as mudanças ocorrem com uma rapidez cada vez mais difícil de ser acompanhada pelas pessoas e pelo ambiente organizacional; a previsibilidade é algo cada vez mais distante do controle; as coisas não ocorrem mais de uma forma linear; e tudo pode sempre ser analisado de diferentes perspectivas, não tendo mais uma definição específica, mas que vai agregando novas e infinitas perspectivas, ou seja, não é mais isso ou aquilo, mas sim isso, aquilo e mais aquele outro. Essa perspectiva deixa as pessoas inseguras e cabe à organização auxiliá-las em se manter focadas nos objetivos organizacionais, traduzindo esses objetivos a partir das mudanças, e ajudá-las a se situar no contexto e sobre qual é a sua contribuição efetiva para a organização a partir do contexto. (DUTRA, 2017, p.348)

Essa capacidade de equilíbrio na gestão entre conflitos e o clima positivo é um dos papéis fundamentais de um líder, sua experiência em resolução de situações mais complexas e manter o foco em uma perspectiva de ambiente mais tranquilo e calmo.

Atualmente a Administração exige tanto competitividade quanto empreendedorismo, isto é, obtenção de resultados com criatividade e inovação quer seja nas organizações públicas ou as privadas, de forma que o líder é demandado por apresentar níveis mais elevados e complexos de competências (BARROS NETO, 2018).

A formação do líder passa sempre por um propósito, não necessariamente isso passa pelas metas, conforme Souza (2018), que fala que o líder inspirador precisa construir um propósito, trabalhar por uma causa, onde isso gera a real motivação para seus colaboradores.

Souza (2018) pontua que o líder precisa de cinco forças para ser inspirador:

1. Oferecer uma Causa, não apenas tarefas e metas.
2. Formar outros líderes, não apenas seguidores.
3. Liderar em 360 graus, não apenas 90 graus.
4. Surpreender pelos resultados, fazendo mais do que o combinado.
5. Inspirar pelos valores, não apenas pelo carisma (SOUZA, 2018, p.173).

Barros Neto (2001, p. 62) ainda defende que um líder eficaz deve ser também um “excelente comunicador, pois sem comunicação, não há como exercer liderança, além de exímio conhecedor dos processos de motivação humana, pois sua tarefa básica é justamente interagir com pessoas” e complementa.

Sem comunicação não há como exercer a liderança e muito menos se buscar atingir qualquer objetivo organizacional, por mais simples que seja. De fato, só somos seres humanos porque temos a capacidade de nos comunicar e só seremos verdadeiros líderes e Administradores quando conseguirmos realizar essa capacidade de maneira eficaz. Em outras palavras, comunicação é fundamental (BARROS NETO, 2001, p. 64-65).

Enfim, liderança não é tarefa fácil e não se confunde com exercer um papel de chefia meramente, sendo que em momentos de crise e de necessidade de grandes mudanças, o líder pode fazer grande diferença positiva ao influenciar seus liderados em direção às metas certas e aos objetivos organizacionais.

3. METODOLOGIA

O método utilizado é a pesquisa qualitativa, explorando suas características de investigação para desenvolver com eficiência o tema deste artigo. Essa necessidade do aprimoramento dos conhecimentos, e buscar respostas para os objetivos gerais e específicos, indica que a pesquisa qualitativa foi a melhor opção para o pesquisador.

Will (2016) diz que a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento, além disso diz que os dados coletados são predominantemente descritivos, algo que para esse trabalho é importante.

A literatura disponível sobre o assunto “Liderança” permitiu um aprimoramento teórico e conceitual das necessidades dos líderes, seus valores, visão e princípios e a capacidade do gestor em transformar problemas na gestão de pessoas em resultados e melhorar o clima organizacional.

Segundo Will (2016), o levantamento bibliográfico tem como objetivo o conhecimento do estágio atual de discussão de determinado problema de pesquisa, auxiliando o pesquisador a delimitar melhor o seu tema e seu problema.

O campo de pesquisa bibliográfico como já foi dito é vasto e rico no assunto tratado, a liderança e a gestão de pessoas, assim tornando a pesquisa cheia de detalhes e permitindo uma fundamentação muito aprimorada junto ao estudo de caso como fechamento antes das conclusões.

Conforme Roesch (2005) estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto e ainda menciona que uma estratégia ideal para ser utilizada é a pesquisa em modo exploratório, que visa levantar questões e hipóteses para futuros estudos, por meio de dados qualitativos.

Além do levantamento bibliográfico, optou-se pela realização de uma entrevista com um gerente geral de um banco público, para que existisse um ponto de vista de um líder e uma pesquisa, através de um questionário, com 50 profissionais da mesma empresa para termos o ponto de vista dos comandados e criar um elo entre gestor e equipe.

Foi realizada entrevista com um gestor de empresa pública, Gerente de agência da Caixa Econômica Federal – CEF, na cidade de Porto Alegre, capital do estado do Rio Grande do Sul.

Consultando o site da Caixa Econômica Federal (www.caixa.gov.br), pode-se verificar que a CEF é uma organização pública de grande tradição no cenário nacional.

Desde que foi criada, em 1861, a Caixa sempre buscou ser mais que apenas um banco, mas uma instituição realmente presente na vida de milhões de brasileiros. Ela é, por exemplo, o agente responsável pelo Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), pelo Programa de Integração Social (PIS) e pelo Seguro-Desemprego, institutos tão presentes na vida do trabalhador formal. Aparece ainda no momento de ajudar a população, através dos programas sociais do governo, como o Bolsa Família – que beneficia mais de 13 milhões de brasileiros FIES e Programa Minha Casa Minha Vida.

Quando falamos que ela está presente sempre e em qualquer lugar é em qualquer lugar mesmo. Tanto é que é o único banco que tem duas agências-barco – e está construindo à terceira – que levam acesso, desenvolvimento e cidadania para as populações ribeirinhas. Falando em acesso, desde 2004 a Caixa patrocina o esporte paraolímpico e possui ainda mais de 4.000 funcionários treinados em libras. É mais uma vez a Caixa reforçando o seu compromisso em ser um banco para todos os brasileiros, promovendo a inclusão e trabalhando sempre para atender com a mesma atenção e eficiência todos os cidadãos.

A Caixa é uma empresa 100% pública, e que exerce um papel fundamental no desenvolvimento urbano e da justiça social do país, vez que prioriza setores como habitação, saneamento básico, infraestrutura e prestação de serviços, contribuindo significativamente para melhorar a vida das pessoas, principalmente as de baixa renda. Além disso, ela apoia inúmeras atividades artístico-culturais, educacionais e desportivas, garantindo um lugar de destaque no dia a dia das pessoas, pois acredita que pode fazer o melhor pelo país e por cada um de seus habitantes.

Para seus correntistas, a Caixa busca sempre oferecer os melhores serviços e opções de crédito, ajudando-os a concretizar seus sonhos, acumulando conquistas e sucessos em parceria com o povo brasileiro. Só um banco com a tradição e conhecimento da Caixa para ser a poupança dos brasileiros há mais de 150 anos, e com muitos ainda por vir (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2019, online).

Foram apresentadas seis perguntas objetivas sobre a realidade desse profissional baseado nas suas atividades e que poderiam fundamentar o artigo.

Informações pontuais de como é atuação junto aos seus subordinados, valores, princípios e que tipos de características de liderança e gestão foram utilizados, além das

ferramentas e quais elos usados para agregar seus colaboradores em momentos mais delicados.

Com a entrevista finalizada definiu-se a necessidade de verificar no grupo de empregados daquela mesma empresa algumas características de seus gestores em momentos importantes e a utilização de ferramentas de gestão, através de uma pesquisa, realizada entre os dias 04 e 08 de julho, com um grupo de 50 pessoas. Essa pesquisa foi realizada através de questionário com perguntas estruturadas, e não havia necessidade de identificação do empregado. A formatação das perguntas era simples: saber o tipo de gestor mais habitual e qual a visão dos empregados em relação a sua atuação nos momentos de entrega de resultado e em problemas de gestão das pessoas, relacionamento, dificuldade de foco entre outros. A construção das perguntas seguiu os objetivos do artigo, definir as atitudes e valores que o líder deve desenvolver em momentos de crise na sua organização.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Ao iniciar a entrevista com o gerente, percebe-se a sua atuação no dia a dia coordenando uma agência, as diferenças entre as características liderança e do papel do chefe, um mais focado na relação com seus comandados e outro muito mais no controle como instrumento mais importante do processo.

O gestor menciona em uma das respostas que o líder é como um criador de pontes (elos), na literatura consultada, o autor Souza (2018) que cita que líderes realmente são construtores de pontes e não paredes, algo relevante e que apresenta para o profissional a necessidade de criar essas conexões.

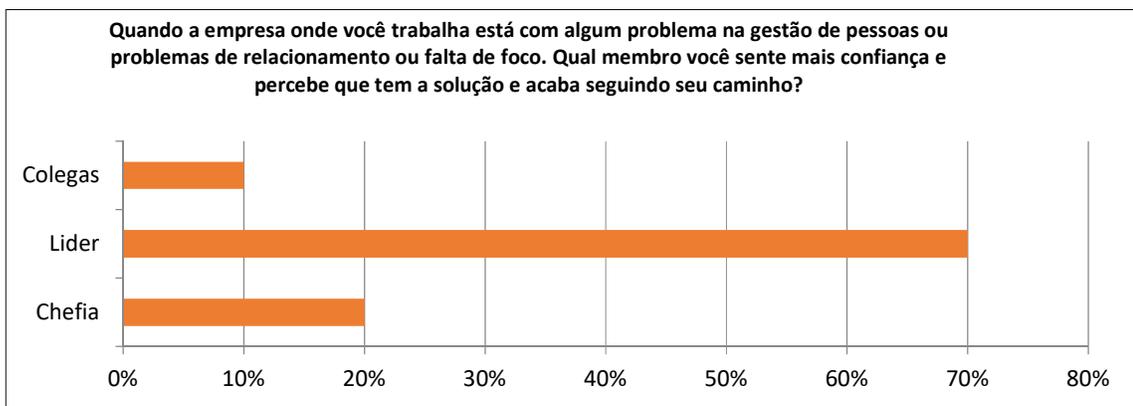
Muitas vezes quando não atinge esse patamar de criar as pontes, pode existir até como autor Souza (2018) menciona o “apagão das lideranças”, que não conseguem construir soluções e deixam o ambiente tomar conta.

O gestor durante a entrevista quando é perguntado sobre como define chefe e líder, cita pela sua experiência que a liderança vem com o tempo e a confiança de todos, já a chefia sempre é imediatista, é agora e precisamos resolver naquele instante e da forma como o gestor define.

Na pesquisa realizada constatou-se também que os colaboradores acreditam em sua maioria que seus gestores trabalham as duas concepções juntas, liderança e chefia (46%), porém quando existe alguma situação de conflito ou dificuldade na gestão das pessoas seu gestor tem papel na sua maioria das vezes como líder (70%).

Tem-se como exemplo as figuras da pesquisa com os empregados e a entrevista com o gestor quando menciona que muitas vezes o gestor torna-se um híbrido principalmente em momentos de entrega de grandes resultados, o papel do chefe/líder como controle, porém o ímpeto do líder torna agradável o ambiente mesmo dentro de um turbilhão de objetivos e metas, podendo também ser consultada na figura 01 o entendimento dos colaboradores.

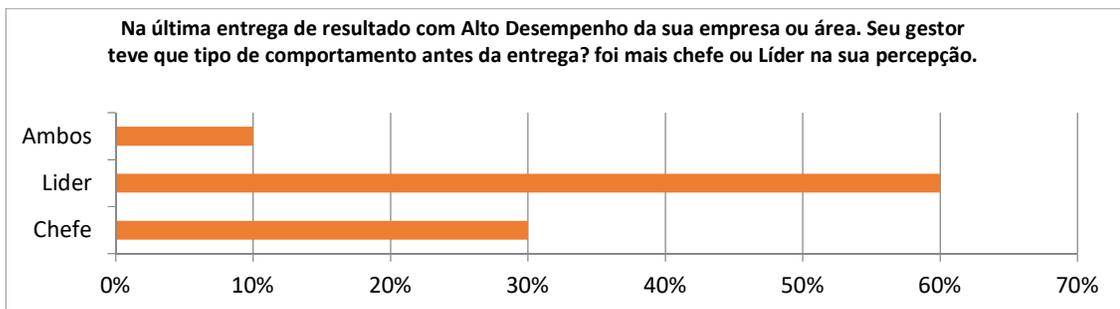
Figura 1 - Quando a empresa onde você trabalha está com algum problema na gestão de pessoas ou problemas de relacionamento ou falta de foco. Qual membro você sente mais confiança e percebe que tem a solução e acaba seguindo seu caminho?



Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Já no ultimo ciclo de entrega, percebe-se que o líder (60%) é a referência na busca do resultado, conforme a figura 02.

Figura 2 - Na última entrega de resultado com Alto Desempenho da sua empresa ou área. Seu gestor teve que tipo de comportamento antes da entrega? Foi mais chefe ou Líder na sua percepção.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

A liderança nesses casos levantados tende a buscar um consenso mais associado ao líder e seu time, a integração do grupo e o alinhamento com a visão do seu gestor, porém no fechamento de ciclos também percebe-se que o controle é algo referendado na pesquisa e pelo próprio gestor.

Como responde o entrevistado em crises quais atitudes ele entende que são peculiares aos líderes e chefes, o líder sempre busca um consenso, e muitas vezes, tem uma capacidade e tranquilidade, tempo e dedicação para agregar seu time. O chefe busca a ação para sair do problema, do conflito ou o que for mais imediato para voltar ao foco no resultado.

Fica muito claro que o gestor entrevistado possui a condição de mudar seu perfil de atuação de acordo com o que momento exige, e que não só feedbacks são utilizados como formas de gerenciar pessoas, os pontos de controle com gerentes e pontos individualizados também são utilizados como ferramenta para conduzir seu time.

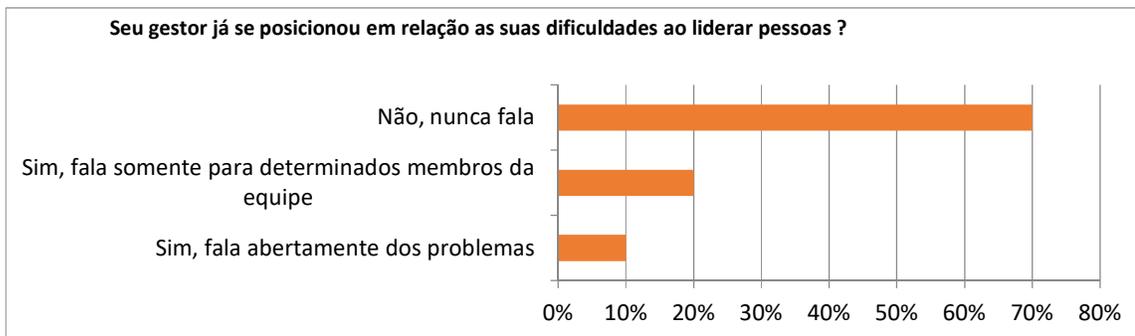
O objetivo nesse caso dos controles semanais é evitar o distanciamento entre o crucialmente importante para o resultado e não simplesmente as ações soltas sem fundamento, mas que gere a atenção necessária em todos os colaboradores.

Na mesma entrevista não ficou claro da existência de repasse dos gerentes com seus subordinados, algo importante do ponto de vista foco no resultado e atendimento das premissas definidas pelo líder junto ao colegiado de gerentes. Porém questionando o gestor sobre as reuniões de colegiado, entre gerentes, elas são repassadas aos demais colaboradores. A liderança também é exercida e muitas vezes tem o papel de formar novos líderes e não seguidores, como fala Souza (2018), o que torna importante essa construção da renovação do corpo funcional.

A capacidade de identificar pontos importantes ao longo da trajetória (uma visão mais 360) e não só a chegada da corrida, tornar cada pequena conquista uma vitória para o time. É pertinente essa análise já que a visão negativa do grupo ser contumaz evita um “*ar de entreguismo*” (perdedor). Uma trajetória vitoriosa sempre tem um começo, meio e um fim.

Na pesquisa foi perguntado se o gestor em algum momento mencionou suas dificuldades na gestão de pessoas, praticamente a totalidade de pessoas cita que nunca o gestor demonstrou qualquer situação que por ventura dificultasse a gestão das pessoas da organização, conforme figura 03.

Figura 3 - Seu gestor já se posicionou em relação as suas dificuldades ao liderar pessoas?



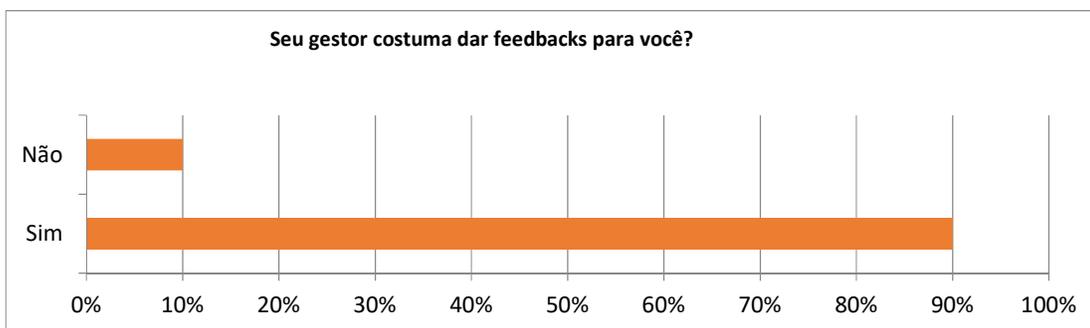
Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Segundo Hunter (2004, p.25) Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum, nessa situação levantada anteriormente fica evidente que o líder não tem interesse em repassar suas angustias ao conjunto de colaboradores, permanecendo assim o seu formato de trabalho intacto.

O Entrevistado respondeu a pergunta que tipo desempenho de alto padrão é esperado para um líder, Quando ele informa que sua motivação é maior e o crescimento é exponencial, percebe-se que sua capacidade de influenciar seu time como fala Hunter (2004) é de fato algo relevante e importante para qualquer equipe de trabalho.

E não longe dessas capacidades é importante citar que a liderança também é exercida do ponto de vista corretivo e a maioria (90%) menciona que recebe *feedback*, com uma periodicidade de pelo menos uma vez por ano na pesquisa realizada, conforme é verificado na figura 4.

Figura 4 - Seu gestor costuma dar feedbacks para você?

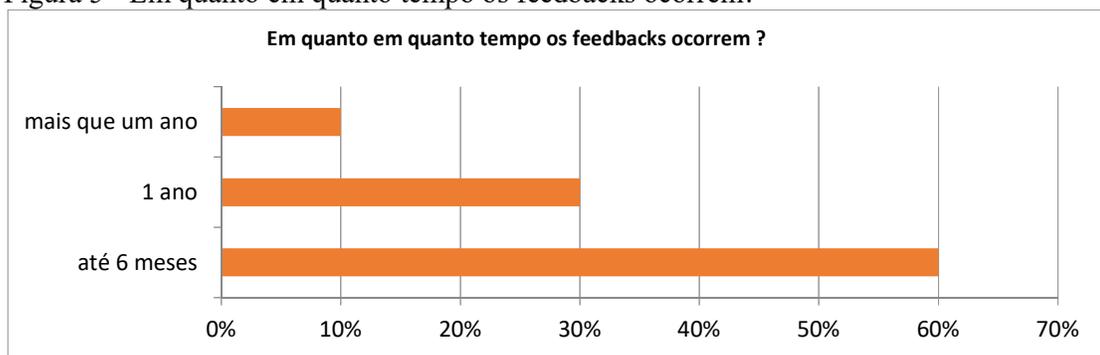


Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

O *feedback* é uma ferramenta importante e pode ajudar na reconstrução das relações entre líderes e colaboradores, além de aprimorar os processos administrativos e alinhar todos com os parâmetros exigidos pela organização. Logo esse alinhamento com *feedbacks* semestrais ou anuais força questões básicas sobre rotinas e foco no resultado deixando o gestor mais preparado para controlar o fechamento dos ciclos, apontando apenas o que realmente é crucialmente importante, por evidentemente já ter tratado de pontos nos repasses com empregados e *feedbacks*.

A diferenciação entre chefia e liderança, é muito perceptível visto que o líder motiva por diversos caminhos, inclusive através de práticas como o *feedback*, pontos de controle e pontos de controle individualizados onde o chefe simplesmente trabalha com o resultado prático e a conquista do objetivo crucial, algo inclusive citado na entrevista com o gestor que deixa claro que exerce em determinados momentos os dois papéis. O período definido para os *feedbacks* estruturados também é importante como ação corretiva, porém tem papel de finalização de ciclos na empresa, conforme a figura 05 demonstrada nas respostas do questionário respondido pelos empregados.

Figura 5 - Em quanto em quanto tempo os *feedbacks* ocorrem?



Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Essa construção de laços e meios para aprimorar a gestão de pessoas é o que torna diferente o jeito, formato e a abrangência do líder. O intuito do líder é sempre tornar a equipe mais próxima e assim administrar e controlar as ações para a entrega dos objetivos da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas análises levantadas concluí-se que de fato o colaborador sempre busca a referência do seu líder. Justamente devido a sua postura, forma de atuar e que sempre irá tratar de forma consensual a resolução dos problemas, buscando o melhor para todos envolvidos. O questionário com os colaboradores mesmo apresentando que o gestor possui as características de chefe e líder em conjunto, ainda procura em seu gestor no momento crucial o perfil de liderança, sabendo que esse continuará agregando todos da equipe.

Através da literatura definiram-se conceitos e pontos relevantes que foram diretamente cruzados com a experiência de um profissional e mitigados através de uma pesquisa com empregados. A conceituação de liderança e seu papel, as dificuldades encontradas na gestão e seus erros mais comuns.

Também se percebe que os valores e a visão ficam ainda mais claros quando o líder busca construir propósitos, trabalhar por uma causa, ser exemplo, formar novos líderes liderar 360 graus e não somente 90 (ver o todo ao invés de focar só no resultado) inspirar por esses valores. Ao mesmo tempo não impede do gestor ter as características que o chefe possui, como o controle dos resultados, mas de uma forma diferenciada com pontos de controle, reuniões mais estratégicas e feedbacks construtivos com seus comandados.

O feedback tem um papel significativo, uma ferramenta de gestão de pessoas, na criação dos elos do líder com seus colaboradores, percebe-se que 90% das pessoas recebem seus feedbacks seguidamente e o intuito sem dúvida é de correção e indicação do caminho correto a ser seguido, porém durante essa troca é sempre mencionado os pontos positivos e neste caso é construído um dos elos mais importantes e que considero importante, o gestor notar o que constrói aquele profissional nesse momento tão forte, o elogio pelo seu desempenho e sua capacidade, o que motiva justamente o colaborador a corrigir seus pontos negativos.

As dificuldades e crises irão existir sempre, e são naturais nas nossas vidas pessoais e porque não seria na vida profissional. A capacidade de um grande líder é justamente isso saber tirar dos conflitos o crescimento necessário para um revez do seu time. O líder precisa

ter essa consciência de sua importância na gestão e quanto é fundamental seu posicionamento nas dificuldades e criar os elos necessários para seu time continuar competitivo.

Outros pontos também poderiam ter sido mais explorados como, por exemplo, de como seria a liderança em empresas que passam pela transformação digital, uma análise mais profunda sobre o *mindset* de seus colaboradores com tantas mudanças necessárias para readequar a organização e qual o papel de um líder nessa transformação, um assunto extraordinário e muito pertinente em nosso momento como sociedade digital.

Ao encerrar esse artigo, percebe-se que foram definidos atitudes e valores do líder e sua ampla capacidade de motivar e agregar seus colaboradores em momentos mais complicados na gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

- BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: conceitos básicos e aplicações** / Ugo Franco Barbieri. São Paulo: Atlas, 2016.
- BARROS NETO, João Pinheiro de. **Teorias da administração: curso compacto – manual prático para estudantes e gerentes profissionais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- _____. **Administração pública no Brasil: uma breve história dos correios**. São Paulo: Annablume, 2004.
- _____. A insustentável leveza da liderança. In: BARROS NETO, João Pinheiro de. **Administração de organizações complexas: liderando e simplificando a gestão para criar valor e maximizar resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- _____. (org.). **Administração: fundamentos de administração empreendedora e competitiva**. São Paulo: Atlas, 2018.
- _____. ; SILVA, João Carlos da. **Gestão pública orientada a resultados: central funcional e centro de serviços compartilhados**. Lisboa: Chiado, 2014.
- CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Caixa: compromisso com o Brasil**. Brasília/DF, 2019. Disponível em < <http://www.caixa.gov.br/sobre-a-caixa/apresentacao/Paginas/default.aspx> > Acesso em 04/08/2019.
- DI NIZO, Renata. **Reinventando a liderança: por uma ética de valores** / Renata Di Nizo. – São Paulo: Summus Editorial, 2013.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros** / Joel Souza Dutra, Tatiana Almendra Dutra, Gabriela Almendra Dutra. – São Paulo: Atlas, 2017.
- HUNTER, James C. **O monge e o executivo**/ James, C. Hunter: tradução Maria da Conceição Fornos de Magalhães, - Rio de Janeiro: Sextante, 2004.144p.
- HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**/James C. Hunter: tradução de A.B. Pinheiro de Lemos. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.136p.
- ROBBINS, Stephen P. **Lidere e inspire: a verdade sobre a gestão de pessoas** / Stephen P. Robbins; tradução de Sonia Midori Yamamoto; revisão técnica de Maria Lúcia Rodrigues. – São Paulo: Saraiva, 2015. 280 p.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso**. 3ª ed. São Paulo, Atlas, 2005.
- SOUZA, César. **Seja o líder que o momento exige: as cinco forças que fazem a diferença**/ Cesar Souza. 1 Ed. Rio de Janeiro: Best Business, 2018.192p.
- WEBBER, Antônio Celso Mendes. **Afinal, onde estão os líderes?** [recurso eletrônico] / Antônio Celso Mendes Webber. – Dados Eletrônicos. – Porto Alegre: Bookman, 2010.261p.

WILL, Daniela Erani Monteiro. **Metodologia da pesquisa científica**: livro digital / Daniela Erani Monteiro Will; design instrucional Daniela Erani Monteiro Will. – Palhoça: UnisulVirtual, 2016. 74 p