

NOVOS GESTORES DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES E SEUS DESAFIOS

Lais Cristine Pereira - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP

Lisete Barlach

Resumo

Essa pesquisa teve como objetivo principal investigar os desafios dos novos gestores e como superá-los. Para isso foi construído um embasamento teórico, seguido de uma pesquisa qualitativa exploratória realizada em duas fases, a primeira antes da pandemia de COVID-19 e a segunda fase, durante a pandemia. Os resultados mostraram que os desafios estão relacionados à transição de função de analista para líder, a mudança de escopo de atuação, como por exemplo, definir e delegar atividades dos subordinados. Também é possível concluir que apesar de ser uma função estratégica para as empresas, poucas organizações capacitam seus funcionários para assumirem um cargo de liderança, e o aprendizado e a evolução vêm praticamente das experiências do dia a dia. Porém, o cotidiano foi completamente alterado devido à pandemia, tendo impactos positivos e negativos na gestão de pessoas. Esse trabalho pode ser útil para analistas que desejam se preparar para a liderança, para gestores que estão buscando superar as dificuldades comuns na atuação como gestor de pessoas ou para as empresas entenderem as principais dificuldades e capacitar seus funcionários para assumirem cargos de gestão.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Liderança. Jovens gestores. Desafios. Desenvolvimento de gestores. Trabalho remoto. Pandemia.

Abstract

The study investigated the challenges of recently promoted managers and ways to overcome them. The research design included building a theoretical framework, followed by an exploratory qualitative survey, with two phases, being the first one before COVID-19 pandemics, and the second one, during it. Results showed that challenges related to the transition from analyst to manager imply changing activity scope, like defining tasks and delegating for subordinates. It is possible to conclude that, besides being strategic for companies, few organizations prepare their employees for leadership positions. Thus, learning and development of leadership rely on daily experiences and routines. As routines were strongly affected by the pandemics, they influenced people's management, both positively and negatively. The paper can contribute for analysts who wish to prepare for leadership, for managers who are searching to overcome the basic challenges of a people manager, as well as for companies, which may better understand difficulties of their employees when in transition to management jobs.

Keywords: Manager. Leadership. Young Managers. Challenges. Development of managers. Home Office. Pandemic.

NOVOS GESTORES DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES E SEUS DESAFIOS

Resumo

Essa pesquisa teve como objetivo principal investigar os desafios dos novos gestores e como superá-los. Para isso foi construído um embasamento teórico, seguido de uma pesquisa qualitativa exploratória realizada em duas fases, a primeira antes da pandemia de COVID-19 e a segunda fase, durante a pandemia. Os resultados mostraram que os desafios estão relacionados à transição de função de analista para líder, a mudança de escopo de atuação, como por exemplo, definir e delegar atividades dos subordinados. Também é possível concluir que apesar de ser uma função estratégica para as empresas, poucas organizações capacitam seus funcionários para assumirem um cargo de liderança, e o aprendizado e a evolução vêm praticamente das experiências do dia a dia. Porém, o cotidiano foi completamente alterado devido à pandemia, tendo impactos positivos e negativos na gestão de pessoas. Esse trabalho pode ser útil para analistas que desejam se preparar para a liderança, para gestores que estão buscando superar as dificuldades comuns na atuação como gestor de pessoas ou para as empresas entenderem as principais dificuldades e capacitar seus funcionários para assumirem cargos de gestão.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Liderança. Jovens gestores. Desafios. Desenvolvimento de gestores. Trabalho remoto. Pandemia.

Abstract

The study investigated the challenges of recently promoted managers and ways to overcome them. The research design included building a theoretical framework, followed by an exploratory qualitative survey, with two phases, being the first one before COVID-19 pandemics, and the second one, during it. Results showed that challenges related to the transition from analyst to manager imply changing activity scope, like defining tasks and delegating for subordinates. It is possible to conclude that, besides being strategic for companies, few organizations prepare their employees for leadership positions. Thus, learning and development of leadership rely on daily experiences and routines. As routines were strongly affected by the pandemics, they influenced people's management, both positively and negatively. The paper can contribute for analysts who wish to prepare for leadership, for managers who are searching to overcome the basic challenges of a people manager, as well as for companies, which may better understand difficulties of their employees when in transition to management jobs.

Keywords: Manager. Leadership. Young Managers. Challenges. Development of managers. Home Office. Pandemic.

Introdução

A primeira experiência como gestor de pessoas é considerada a mais complexa e pode ser ainda mais desafiadora quando o profissional é jovem, com pouca experiência profissional e de vida (Gentry, 2004)

Segundo Charan, Drotter e Noel (2009) a experiência da primeira gestão é a “primeira passagem de liderança”, ou seja, um empregado com bom desempenho, que costuma ajudar a equipe e tem domínio técnico de seu trabalho é suscetível a uma promoção a gestor. No entanto, esta transição de analista para gestor exige o aprendizado de novas habilidades que não são simples.

Esse trabalho tem o objetivo de explorar as dificuldades de um novo gestor e as possíveis soluções para superá-las. Além das referências bibliográficas, foram realizadas duas pesquisas qualitativas e exploratórias:

- I. Antes da pandemia, foram entrevistadas 16 pessoas, empregadas de empresas privadas e públicas de diferentes portes, de variados segmentos de mercado, que assumiram o primeiro cargo de gestão antes dos 30 anos de idade.
- II. Durante a pandemia, os mesmos 16 entrevistados foram convidados a participar de uma nova entrevista, agora com foco principal em entender quais foram os desafios de gerir pessoas remotamente durante a pandemia COVID-19. Obtivemos 10 respostas.

Metodologia

No intuito de compreender as dificuldades do indivíduo que assume pela primeira vez a função de gerir pessoas e entender como superou os desafios, a metodologia escolhida foi a descritiva e exploratória, realizada em duas fases, a primeira em 2018, pré-pandemia COVID-19, e a segunda em 2021, durante a pandemia.

Os entrevistados da primeira fase da pesquisa foram escolhidos pelos critérios:

- a) Ter assumido o primeiro cargo de gestão antes dos 30 anos;
- b) Ter vivenciado a experiência da primeira gestão em uma empresa pública ou privada, de médio ou grande porte; e
- c) Ter mais que uma pessoa como subordinado

A coleta de dados foi realizada através do Google Formulários, com uma amostra intencional, não probabilística, de 16 pessoas.

Para a segunda fase da pesquisa, foi encaminhado um novo formulário para os mesmos 16 respondentes, questionando sobre os pontos positivos e negativos de liderar um time remotamente durante o período de pandemia, e como superaram os desafios.

Referencial teórico

A fundamentação teórica é apresentada em cinco partes. A primeira descreve o conceito de gestão de pessoas e sua evolução histórica; em seguida, estudos sobre a experiência da primeira gestão e seus desafios são apresentados para contextualizar a necessidade do desenvolvimento dos gestores; a última parte do referencial contextualiza a pandemia COVID-19 e seu impacto na forma de trabalho.

Gestão de pessoas

As organizações entenderam que devem desenvolver seus colaboradores, aprimorar suas características e desenvolver aptidões. Tendo oportunidade de progressão, melhorarão seu desempenho. Uma boa gestão do capital humano de uma organização propicia um crescimento contínuo (Correia, 2012)

Pensar nas pessoas, principal ativo de uma organização, passou por uma evolução ao longo dos anos, e o tema gestão de pessoas é recente. Taylor publicou em sua obra “Princípios de Administração Científica”, em 1911, na qual afirma que para agregar experiência para os operários é preciso ter planejamento e aplicar métodos científicos no desenvolvimento dos trabalhos, assim buscando mais agilidade e eficiência na produção. O autor não fala de gestão de pessoas, como motivar os colaboradores pensando em seus desejos e objetivos, pois o foco era produtividade e não pessoas, e segundo Gil (2007) a administração era baseada na redução de tempo e gastos. Além de Taylor, Fayol e Henry Ford contribuíram com a fundamentação dos estudos de administração para as organizações industriais.

Atualmente a gestão estratégica de pessoas é um fator chave na manutenção e no repasse das diretrizes empresariais, atingindo um nível mais integrado ao planejamento estratégico da empresa, sendo necessária a participação ampla dos colaboradores de diferentes níveis hierárquicos na formulação das metas da organização, buscando alinhar o gerenciamento da área de gestão de pessoas com as estratégias da empresa, mantendo uma uniformidade na integração do objetivo global (Dos Santos, 2018)

Uma empresa que almeja liderança no mercado precisa contratar funcionários qualificados e geri-los com eficiência; não pode depender apenas de seu êxito econômico, de sua estrutura física e de suas condições materiais. Isto significa tomar medidas para avaliar e satisfazer os funcionários, reforçar e desenvolver suas capacidades, fornecendo aprendizagem e oportunidades de desenvolvimento contínuo (Ribeiro, 2016).

Primeira gestão

O desempenho de um analista depende da sua capacidade de fazer bem o trabalho, ao passo que o desempenho de um gestor depende da sua capacidade de orientar e liderar a execução de um bom trabalho, existindo, portanto, diferenças entre as atividades de ambos, e na literatura sobre a primeira experiência de gestão, essa transição é citada como uma das principais dificuldades para um novo gestor, especialmente em função da grande mudança nas características do trabalho, e também a necessidade de adoção de novos comportamentos, atitudes e habilidades (Charan et al., 2009; Gentry, 2004; Plakhotnik et al., 2011).

Segundo Charan et al., (2009; Hill, 2004), um novo gestor precisa desenvolver as seguintes competências:

1. identificar prioridades;
2. coordenar esforços;
3. alocar recursos;
4. construir relacionamentos com superiores e pares;
5. lidar com o estresse da nova função;
6. enxergar problemas de forma mais holística e de longo prazo;
7. definir e delegar tarefas;
8. dar orientação;
9. monitorar e avaliar o desempenho.

Benjamin e O'Reilly (2011) segmentaram esses desafios em duas categorias: (i.) gerenciar outros (subdividida em gerenciar e motivar subordinados e gerenciar relacionamentos com pares e superiores) e (ii.) gerenciar a si mesmo (subdividida em desenvolver uma mentalidade de liderança, lidar com dificuldades e frustrações).

Desafios dos novos líderes

Com o novo cargo, o novo gestor tem a expectativa de ter mais liberdade e autoridade; no entanto, se depara com mais dependência por parte dos outros (exemplo: subordinados, fornecedores e clientes), exigindo o desenvolvimento de sua capacidade de influência (Hill, 2004).

Lidar com a diversidade, especialmente de valores e motivações, também é uma dificuldade para novos líderes, principalmente para gestores com poucos anos de experiência corporativa, pois tiveram baixa exposição à diversidade (McDermott, 2001). Kandola & Fulerton (1994) faz uma analogia: cada pessoa é única, e juntando todas essas singularidades em um mosaico, formasse uma organização.

Outra dificuldade comum é o novo gestor tomar decisões equivocadas ou precipitadas em função do receio de pedir ajuda para não parecer despreparado (McDermott, 2001).

Vários estudos sobre liderança apontam esses desafios, destacando que o novo gestor precisa adquirir credibilidade, especialmente dos mais experientes, buscando respeito e confiança na sua competência e caráter (Benjamin & O'Reilly, 2011; McDermott, 2001).

Desenvolvimento de gestores

Conforme Meneghetti (1999), ninguém nasce líder, a pessoa tem um potencial que precisa ser ajudado pelo ambiente para manifestar-se.

Heifetz (1994) apresenta a importância de preparar os jovens emocionalmente para a liderança e não somente intelectualmente. Em seu modelo de liderança adaptativa, comenta sobre ferramentas pedagógicas na metodologia de educação para a liderança, dentre elas, a experiência de exercitar a liderança na prática, o que permite identificar se os sujeitos possuem qualidades importantes a um líder, como coragem e habilidade de tolerar emocionalmente circunstâncias desconfortáveis por longos períodos.

Diante da rapidez nas mudanças e competitividade que as organizações estão inseridas, a gestão de pessoas é um diferencial. Existem vários métodos de desenvolvimento de líderes e formam um conjunto de técnicas que têm evoluído ao longo do tempo, diz Lapolli (2016). Além de atividades de aprendizado no dia a dia do trabalho, para desenvolver seus líderes, as organizações podem promover atividades externas, como cursos, treinamentos e avaliações. (DeRue & Wellman, 2009). Day (2001) identificou um conjunto de seis práticas mais comuns para o desenvolvimento de líderes:

1. *Feedback* (Avaliação) 360 graus
2. Atividades de *coaching*
3. Programas formais de *mentoring*
4. Criação ou ampliação de canais de comunicação e relacionamento entre diferentes áreas da organização
5. Novas atribuições alinhadas às necessidades de desenvolvimento do empregado
6. Atividades que promovam o aprendizado ativo.

Segundo Brandão (2008): No modelo de *Feedback* (Avaliação) 360, o funcionário é avaliado não apenas pelo seu superior hierárquico, mas também por outros sujeitos que interagem com ele no seu trabalho, como colegas da equipe, subordinados, clientes e, em alguns casos, até por fornecedores e pelo próprio funcionário (auto avaliação). O pressuposto é o de que a avaliação realizada por diversos atores é mais rica e fidedigna do que aquela feita por uma única pessoa, sobretudo porque os envolvidos passam a compartilhar a responsabilidade pelo processo e eventuais distorções na percepção de um dos avaliadores se diluem nas avaliações realizadas pelos demais.

De acordo com Chiavenato (2002), *coaching* é um processo de suporte ao desenvolvimento, que impulsiona talento, cria competências e estimula potencialidades. O *coach* lidera, orienta, guia, aconselha, treina, desenvolve, estimula e impulsiona o aprendiz. Já o processo de *Mentoring* é conduzido por um mentor, pessoa madura e experiente, que orienta outra mais jovem e menos experiente, em sua trajetória de vida, no trabalho ou em outros aspectos, quase sempre ajudando a trilhar um horizonte temporal de mais longo prazo que o *coaching*. (Oliveira, 2011)

Segundo Oliveira, em matéria para a exame (2018), o autoconhecimento é fundamental para autodesenvolvimento e é a base das relações interpessoais; no entanto, as pessoas estão pouco familiarizadas com seus próprios sentimentos e emoções, normalmente baseando-se na avaliação de terceiros isentando-se do precioso processo de auto percepção.

Esse autoconhecimento lhes permite agir de forma intencional e com maior consciência de seus pensamentos cognitivos que sustentam as suas ações (Jopling, 2000). Além disso, permite que o líder autêntico reconheça suas limitações físicas e cognitivas, para estar ciente da propensão de seus pensamentos de serem influenciados por desejos pessoais e informações imprecisas. Líderes que aprimoram seu autoconhecimento e a inteligência social comprometem-se com o bem-estar dos seus colaboradores e da sua empresa. (Krausz, Rosa 2007)

Impacto da pandemia de COVID-19 no modo de trabalho e gestão de pessoas

No final de dezembro de 2019 foi identificado um novo vírus denominado popularmente como novo coronavírus (COVID-19 ou SARS-CoV-2), e em março de 2020 a OMS anunciou

a pandemia, ou seja, a doença já estava se espalhando por todo o mundo. (Jarosz, 2021)

Assim como todas as pandemias, a pandemia COVID-19 causou mudanças na vida dos indivíduos, exigindo adaptações em diversas áreas: convívio social, trabalho e saúde (Souza, 2020).

O isolamento social, bem como a quarentena, foram colocados em vigor por cada país em formatos diferentes. No Brasil, cada Estado decidiu suas políticas e fases restritivas. (Rocha, 2021). Com isso muitas empresas também foram forçadas a se adaptar de forma urgente, e se organizar para seus times trabalharem remotamente, de suas casas, para conseguirem cumprir as orientações do governo, diminuindo a circulação de pessoas e transmissão do vírus. (Jarosz, 2021)

Além do desafio tecnológico, a liderança das empresas enfrentou desafios relacionados ao bem-estar, saúde mental e acompanhamento do desempenho de seus funcionários a distância, sendo que todos esses ajustes ocorreram de forma inesperada, alterando forma de trabalho e convívio social. (Rocha, 2021)

Para Kaushik (2020), o conceito de trabalhar de casa se tornou permanente com a pandemia, pois a situação acelerou a estrutura e organização das empresas, e mostrou sua efetividade econômica e produtiva, mas para isso os gestores precisam treinar seus funcionários, pensar em qualidade de vida e motivação para obterem os melhores resultados dos negócios.

Como verificado na literatura apresentada, um gestor de pessoas precisa ter competências específicas, que podem ser desenvolvidas de várias formas, promovidas pela empresa ou pela própria pessoa. E os desafios dos gestores iniciantes, previamente existentes à pandemia, provavelmente foram agravados com o trabalho remoto.

Análise e discussão dos resultados

Primeira fase da pesquisa exploratória

A primeira fase da pesquisa foi realizada em 2018, com participação de 16 pessoas de diferentes gêneros, formações e quantidade de subordinados, que anonimamente, responderam a 5 perguntas obrigatórias. Seguem detalhes:

Perfil dos entrevistados

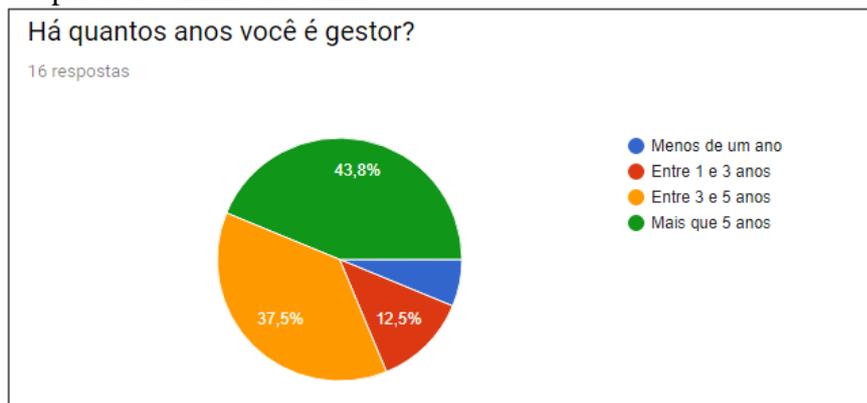
Formação: Administração, Economia, Relações Internacionais e Marketing.

Gênero: Homens, Mulheres e Não binários

Idade: Entre 25 e 55 anos

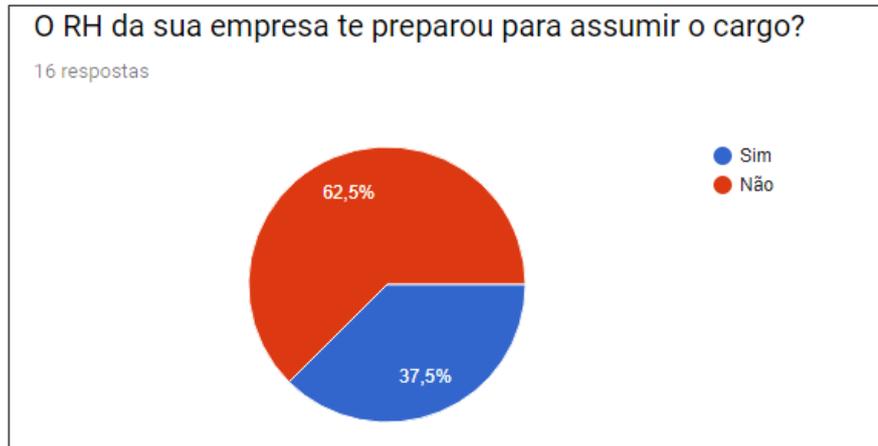
Tempo de gestão:

- 1 pessoa – menos de um ano
- 2 pessoas – Entre 1 e 3 anos
- 6 pessoas – Entre 3 e 5 anos
- 7 pessoas – Mais de 5 anos

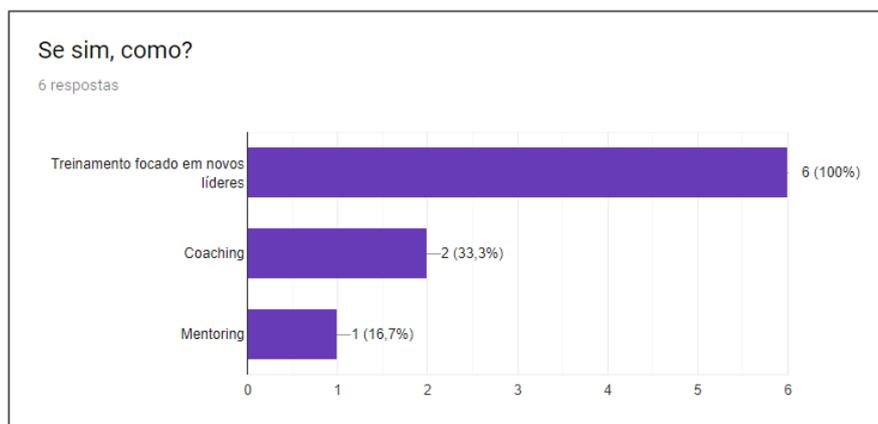


Suporte organizacional

Nessa pesquisa foi possível verificar que menos da metade dos novos gestores receberam suporte organizacional, ou seja, dos 16 respondentes, apenas 6 foram preparados pela empresa para assumir o cargo através de treinamentos focados para novos líderes, *Coaching* e/ou *Mentoring*.

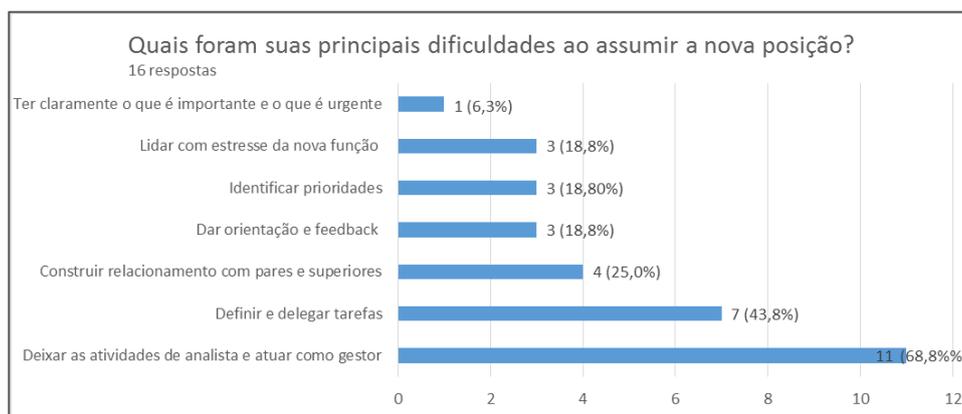


Após responderem que a empresa os preparou para assumir o cargo, os gestores com resposta positiva (seis), foram questionados sobre como foram preparados e podiam selecionar mais de uma opção e incluir nova opção, se desejassem. De cem por cento, 6 pessoas informaram que receberam treinamento focado em novos líderes, trinta e três por cento (2 pessoas) *coaching* e apenas uma pessoa (dezesseis por cento) *mentoring*, e nenhum entrevistado incluiu nova opção.



Principais dificuldades

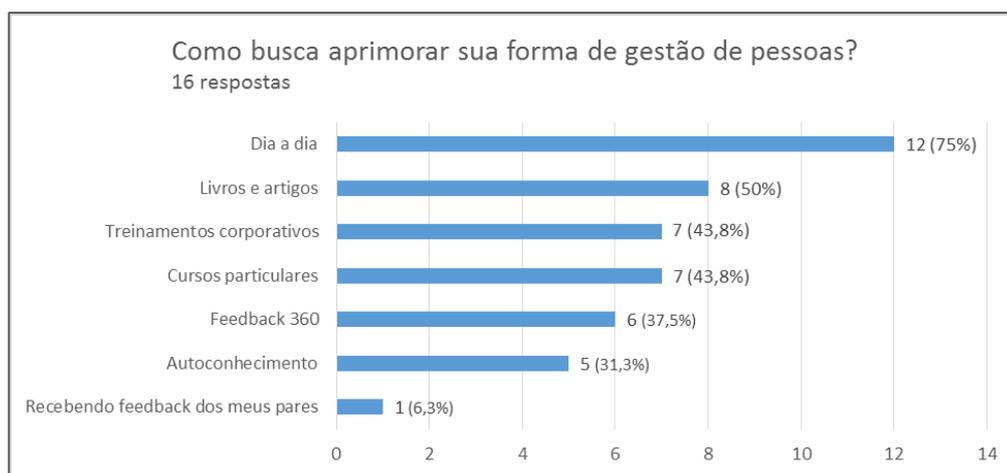
Para capturar as principais dificuldades dos novos gestores, foram apresentadas seis alternativas, criadas com base na literatura de Charan et al., (2009) e Hill (2004), sendo possível selecionar mais de uma opção e incluir outras alternativas, se o entrevistado desejasse. Entre as respostas, as dificuldades mais selecionadas foram **deixar as atividades de analista e atuar como gestor** (11 entrevistados) e **definir e delegar tarefas** (7 entrevistados), seguidas de **construir relacionamento com pares e superiores** (4 entrevistados), **dar orientação e feedback** (3 entrevistados), **identificar prioridades** (3 entrevistados) e **lidar com estresse da nova função** (3 entrevistados). Apenas um dos entrevistados apresentou uma dificuldade adicional, muito interessante e não apresentada nessas palavras nos estudos sobre o tema: **Ter claramente o que é importante e o que é urgente**.



Como superar as dificuldades?

A entrevista aplicada também explorou a forma que os gestores normalmente buscam aprimorar a forma de gestão, e os entrevistados podiam selecionar mais de uma opção e incluir outras, se desejassem, e a opção mais comum, escolhida por 75% dos entrevistados, foi a prática adquirida no **dia a dia**. A capacidade de aprender com as experiências foi apresentada por Spreitzer, McCall, & Mahoney (1997) como uma forma importante de desenvolvimento dos líderes.

Aprender com **livros e artigos, cursos particulares e treinamentos corporativos** são ferramentas utilizadas por praticamente 50% dos entrevistados. Já **feedback 360, feedback dos pares e autoconhecimento** foram as alternativas menos selecionados. A literatura de DeRue & Wellman (2009) também apontava que, além de atividades de aprendizado no dia a dia do trabalho para desenvolver seus líderes, as organizações podem promover atividades externas, como cursos, treinamentos e avaliações.



O que é ser gestor de pessoas na prática?

Os principais pontos citados pelos entrevistados quando questionados sobre o que é ser gestor de pessoas foram: objetivos/metas, reter e desenvolver pessoas, diversidade e inteligência emocional, detalhados a seguir.

a) Objetivos e metas

Um dos entrevistados diz que “*ser gestor é ser capaz de liderar e levar outras pessoas a atingirem os objetivos e prioridades que o gestor entende ser importante para companhia, mostrando às pessoas a importância daqueles objetivos*”, indo ao encontro com Dos Santos

(2018), que em seu artigo apresenta a gestão estratégica de pessoas como fator chave na manutenção e no repasse das diretrizes empresariais. Segundo o autor, a empresa atingiria assim um nível mais integrado ao planejamento estratégico da empresa, uma vez garantida a participação ampla dos colaboradores de diferentes níveis hierárquicos na formulação das metas da organização. Também para garantir a produtividade, é fundamental que a equipe esteja alinhada com os objetivos e expectativas do gestor, que tenha conhecimento dos métodos e processos para execução, através de uma comunicação assertiva.

b) Reter e desenvolver pessoas

Como descreve um dos entrevistados, ser líder é *“identificar os talentos, enfatizar os pontos fortes de cada colaborador, dar recursos para que os pontos fracos sejam melhorados...”*, confirmando Ribeiro (2016), que diz que uma empresa que almeja destaque no mercado precisa contratar funcionários qualificados e geri-los com eficiência. A pesquisa também aponta que é papel fundamental do gestor acertar na contratação, ter bons funcionários, trabalhar na retenção e no desenvolvimento das pessoas, criando condições para o crescimento profissional e pessoal de seus funcionários. Isto significa tomar medidas para avaliar os funcionários, reforçar e desenvolver suas capacidades, fornecendo aprendizagem e oportunidades de desenvolvimento contínuo.

c) Diversidade

Ser gestor é *“estar preparado para lidar com as diferenças”*; *“é antes de tudo saber lidar com o individual de cada um”*, dizem dois entrevistados.

Conforme McDermott (2001), mencionado no referencial teórico, lidar com a diversidade é fundamental, mas é também uma dificuldade para novos líderes, principalmente para gestores com poucos anos de experiência corporativa, pois tiveram baixa exposição à diversidade; no entanto, apesar das dificuldades naturais do conflito de ideias, a diversidade relacionada a gênero, raça, orientação sexual e também a gerações (X, Y, Z e baby boomers) pode ser considerada um privilégio, desde que o líder garanta um ambiente de respeito, tenha a capacidade de administrar conflitos, ofereça recursos adequados para cada geração e promova a integração e comunicação. (Johnson, 2020)

d) Inteligência emocional e autoconhecimento

Segundo Krausz 2007, líderes que aprimoram seu autoconhecimento e a inteligência emocional comprometem-se com o bem-estar dos seus colaboradores e da sua empresa. O gestor precisa se conhecer para ter controle dos seus sentimentos e ações, para assim poder liderar uma equipe, pois tudo que se passa no interior é exteriorizado. Os líderes, mais do que qualquer outra pessoa, devem saber lidar com seus medos, inseguranças e insatisfações em prol do êxito nas atividades, tendo a capacidade de administrar as emoções para alcançar objetivos.

Os entrevistados reforçaram a importância da inteligência emocional e autoconhecimento para liderar pessoas: *“Ser gestor na prática é utilizar ao máximo da sua inteligência emocional para gerir pessoas.”*; *“Liderar pelo exemplo com muito respeito e transparência.”*; *“Saber lidar com as vaidades.”*; *“Lidar com egos.”*; *“Ter criatividade, assertividade e principalmente flexibilidade.”*; *“ser conciliador de conflitos e motivar as pessoas a lutar pelo desenvolvimento, pessoal e profissional.”*

Segunda fase da pesquisa exploratória

Em 2021, realizamos a segunda fase da pesquisa. Para isso, os 16 respondentes da pesquisa realizada em 2018 foram questionados sobre os pontos positivos e negativos de gerir pessoas no trabalho remoto durante a pandemia, e como superaram os desafios encontrados. Foram obtidas 10 respostas.

Principais pontos positivos de gerir pessoas remotamente durante a pandemia:

1. Flexibilidade de horário

“Sem dúvida o ponto mais positivo do trabalho remoto foi a flexibilidade do horário, isso tornou a jornada mais leve e trouxe um ganho criativo para o desenvolvimento do trabalho”.

“Maior flexibilidade na jornada de trabalho para o time. Fica mais fácil dar flexibilidade ao time baseado nos desejos pessoas de cada um...”

2. Eficiência na gestão do tempo

“Maior eficiência no tempo, pois não há dispersão das conversas de corredor ou do cafezinho, as reuniões são mais objetivas, as resoluções de problemas são mais rápidas, sem considerar os benefícios para o colaborar de utilizar o tempo de traslado para assuntos pessoais, economia financeira entre outros pontos pessoais. ”

“O pragmatismo e ganho de eficiência. Muito tempo deixou de ser gasto em “cafezinho”. ”

3. Qualidade de vida

“Como pontos positivos, tanto eu, como líder, como minha equipe pudemos ter mais tempo com a família e menor gasto de tempo no trânsito, melhorando a qualidade de vida em alguns aspectos e proporcionando experiências que não era imaginável antes. Além disso, foi possível ver melhor produtividade das pessoas nesse período. ”

4. Benefícios das novas ferramentas

“...A equipe pode participar de mais reuniões que antes eram restritas apenas a liderança; reuniões mais curtas: antes o padrão eram duas horas e ele passou a ser uma hora. ”

“Possibilidade de todas as pessoas poderem participar de diversas agendas de trabalho. ”

“...possibilidade de trazer alguns membros dos times para discussões mais estratégicas. ”

“Na minha empresa praticamente não houve trabalho remoto. Porém as ferramentas que acabaram se popularizando facilitaram minha rotina no sentido de poder trabalhar as duas empresas no local onde eu estivesse. De ponto positivo ficou essa flexibilidade de local de trabalho que as ferramentas de meeting online proporcionaram. Ela acabou por ser implantada naturalmente visto que clientes, franqueador e fornecedor passaram a usar para contatar e treinar meus colaboradores o que facilitou a implementação da cultura da conference call na empresa. ”

Principais pontos negativos de gerir pessoas remotamente durante a pandemia:

1. Dificuldade para acompanhar a performance da equipe

“Com o trabalho remoto houve maior dificuldade de acompanhar as operações por não estar presente sempre. ”

2. Comunicação impessoal e lenta, queda de interação e redução na integração

“...necessidade de “reserva” de horário para falar com as pessoas, torna às vezes a comunicação mais lenta. ”

“A maior dificuldade esteve na falta de interação entre os integrantes da equipe, se por um lado ganhamos na criatividade, por outro acabamos perdendo aquela energia do trabalho em equipe”

“...dificuldade de integração no caso das pessoas novas”

“...muitas pessoas não abrem as câmeras e assim não tinha a percepção de como a pessoa estava se sentindo e/ou se comportando.”

“A principal dificuldade foi a minha mesmo. Gosto da coisa do contato físico de falar no olho no olho. Acho importante avaliar as expressões que a outra pessoa está fazendo quando você está passando um trabalho ou fazendo uma avaliação seja positiva ou negativa.”

3. Dificuldade de treinar novos membros da equipe

“A maior dificuldade é a de passar conhecimento, seja ele técnico ou tático. Tive algumas pessoas que iniciaram no time em tempo de pandemia e a curva de aprendizagem e amadurecimento é muito mais lenta do que das pessoas que estão indo presencial. Além disso, é difícil a interação, o bate papo mais informal, então apesar de você falar o time inteiro com o time, sinto um certo distanciamento da sensação de time/equipe.”

“O principal, na minha visão, foi a dificuldade de gestão do desenvolvimento de novos colaboradores, principalmente os de início de carreira. O grande desafio é disseminar a cultura da companhia a distância.”

4. Extensão do expediente e redução da mobilidade

“Controle de horário, pois perdemos a noção de horário de almoço e final de expediente...Preocupação com a saúde, pois muito tempo na mesma posição, sentado, sendo necessário paradas periódicas para exercícios”.

Como as dificuldades foram superadas por esses líderes?

Para superar os desafios de acompanhar a performance do time a distância, um dos entrevistados implementou metas e métricas adicionais. Quanto a dificuldade de comunicação impessoal, com queda na interação e redução na integração, basicamente todos os entrevistados relataram que estão *“fazendo encontros periódicos rápidos, reunião formal semanal, papos bilaterais...”*, inclusive reuniões para conscientizar o time da necessidade de se atentarem a quantidade de horas trabalhadas e importância de pausas e exercícios físicos.

Considerações finais

Ser gestor de pessoas é definir objetivos e metas, reter e desenvolver pessoas, respeitar a individualidade de cada funcionário (saber lidar com a diversidade), e ter inteligência emocional. Portanto, a chave da evolução está no autoconhecimento, pois através dele o líder conhecerá suas forças, fraquezas e oportunidades para melhorar e se desenvolver como um melhor gestor para outros e para si mesmo.

Ninguém nasce líder; as competências precisam ser desenvolvidas, e apesar da gestão estratégica de pessoas ser um fator chave para uma uniformidade na integração do objetivo global das empresas, como diz Santos (2018), verifica-se que poucas empresas capacitam seus funcionários para assumirem o primeiro cargo de liderança. Menos da metade dos novos gestores receberam suporte organizacional, na forma de treinamentos focados para novos líderes, *Coaching* e/ou *Mentoring*. As dificuldades e as dúvidas são superadas no dia a dia, com livros e artigos, cursos particulares e treinamentos corporativos, *feedback 360*, *feedback* dos pares e autoconhecimento.

Identifica-se que a principal dificuldade do gestor iniciante é “deixar as atividades de analista e atuar como gestor” (44% dos entrevistados selecionaram essa opção). “Dar orientação e *feedback*”, “identificar prioridades”, “lidar com estresse da nova função” e “ter claramente o que é importante e o que é urgente” foram dificuldades menos citadas pelos 16 entrevistados, no entanto, surpreendentemente 25% dos entrevistados dizem que “construir relacionamento com pares e superiores” é uma das principais dificuldades ao assumir o cargo de gestão.

E durante a pandemia COVID-19, as mudanças na forma de trabalhar foram grandes; em alguns casos as empresas alteraram a forma de trabalho para *Home Office*, portanto, as pessoas tiveram o desafio de trabalhar de suas casas, sem a mesma estrutura física, tendo que se adaptar a novas ferramentas tecnológicas, alterando sua forma de comunicação com pessoas internas e externas à corporação, passando horas e horas em reuniões através de plataformas eletrônicas, muitas vezes sem pausas para levantar, se movimentando menos e muitas vezes tendo hábitos menos saudáveis devido à quarentena (Koohsari et al., 2021). Para superar as dificuldades geradas pelo trabalho remoto, os líderes criaram reuniões frequentes para integração do grupo, reuniões de trabalho e também reuniões bilaterais, corroborando com as sugestões do artigo de Phillips (2020).

A repentina mudança de estilo de trabalho também trouxe pontos positivos, e os principais comentados pelos entrevistados foram o aumento da flexibilidade de horário, a eficiência na gestão do tempo e a nítida percepção de melhora da qualidade de vida das pessoas.

Do ponto de vista aplicado, esse trabalho pode ser útil para analistas que desejam se preparar para um próximo passo na carreira, para gestores que estão buscando superar as dificuldades comuns da atuação de líder e para empresas que desejam aprimorar a experiência de mudança de função de seus colaboradores e dar suporte aos gestores de pessoas.

Referências

- AMBONI, Nério; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro, Elsevier, 2009.
- BENJAMIN, B., & O'REILLY, C. (2011). Becoming a leader: early career challenges faced by MBA graduates. *Academy of Management Learning & Education*, Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5465/amle.2011.0002>
- BERGAMINI, C. W. Liderança: A administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 34, n. 3, p.102-114 mai./jun. 1994.
- BRANDÃO, Hugo Pena et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. *Revista de Administração Pública*, v. 42, n. 5, p. 875-898, 2008.
- BRANSON, C. Effects of Structured Self-reflection on the Development of Authentic Leadership Practices among Queensland Primary School Principals. *Educational Management Administration & Leadership*, SAGE Publications (London, Los Angeles, New Delhi and Singapore) BELMAS, v. 35, n. 2, p. 225–246, 2007.
- CHARAN, R., DROTTER, S., & NOEL, J. (2009). Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo (2a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro, 2010
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. O capital Humano das Organizações. 8ª ed. São Paulo, Atla, 2008.
- CORREIA, Luis Adonis. Riscos do capital humano: talentos, processos e crenças. Brasport, 2012.
- COSTA, Carlos Eduardo. Os processos de Gestão de Pessoas. Disponível em <http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/os-processos-de-gestao-de-pessoas/519/> Acesso em 29 julho, 2018.
- DAY, D. V. (2001). Leadership development: a review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581- 613. [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8)
- DERUE, D. S., & WELLMAN, N. (2009). Developing leaders via experience: the role of developmental challenge, learning orientation, and feedback availability. *Journal of Applied Psychology*, Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1037/a0015317>

DOS SANTOS, Rafaela Wanzeler; NASCIMENTO, Victor Matheus Batista; DE OLIVEIRA, Márcia Cecília Rodrigues. Gestão estratégica de pessoas e a importância do alinhamento das diretrizes estratégicas: um estudo de caso. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*. ISSN 2237-1427, v. 8, n. 3.

GENTRY, W. A. (2004). "It's not about me. It's me & you." How being dumped can help first-time managers. Disponível em: <http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/NotAboutMe.pdf>

GIL, Antônio Carlos. *Gestão de Pessoas. Enfoque nos Papéis Profissionais*. 1ª ed. São Paulo, Atlas, 2007.

GRAMMS, Lorena. Ferramentas para desenvolvimento de líderes. Disponível em: <http://iep.org.br/iep/wp-content/uploads/2015/07/Palestra-Ferramentas-para-Desenvolvimento-de-Lideres.pdf>. Acesso em 02 de dezembro de 2018.

HEIFETZ, R. *Leadership without easy answers*. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press, 1994.

HILL, L. A., & LINEBACK, K. (2011). *Being the boss*. Boston: Harvard Business School Press.

JAROSZ, Joanna. The impact of coaching on well-being and performance of managers and their teams during pandemic. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, [S. l.], v. 19, n. 1, p. 4–27, 2021. DOI: 10.24384/n5ht-2722.

JOHNSON, Stefanie K. *Inclusifique: Como a inclusão e a diversidade podem trazer mais inovação à sua empresa*. [s.l.] : Benvirá, 2020.

KAUSHIK, Meenakshi. The Impact of Pandemic COVID -19 in Workplace. *European Journal of Business and Management*, [S. l.], v. 12, n. 15, p. 9–18, 2020. DOI: 10.7176/ejbm/12-15-02.

KOOHSARI, Mohammad Javad; NAKAYA, Tomoki; SHIBATA, Ai; ISHII, Kaori; OKA, Koichiro. Working from home after the COVID-19 pandemic: Do company employees sit more and move less? *Sustainability (Switzerland)*, [S. l.], v. 13, n. 2, p. 1–8, 2021. DOI: 10.3390/su13020939.

LAPOLLI, Juliana. CONEXÃO FCEE (físico, cognitivo, emocional e espiritual) como um processo de autoconhecimento para o desenvolvimento de líderes. Disponível em https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=3482884

MAYER, J. ; Salovey, P. (1997). *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications*. New York: Basic Books.

MCDERMOTT, L. (2001). Developing the new young managers. *T+D*, 55(10), 42-48.

MENEGHETTI, A. *A arte de viver dos sábios*. 2. ed. Florianópolis: Edição do Autor, 1999.

OLIVEIRA, Sidnei. *Autoconhecimento: o princípio da liderança*. Disponível em <https://exame.abril.com.br/blog/sidnei-oliveira/autoconhecimento-o-principio-da-lideranca/> Acesso em 03 março, 2018.

OLIVEIRA, Marco A. *Comportamento Organizacional para Gestão de Pessoas – Como agem as empresas e seus gestores*. São Paulo: Saraiva 2011.

PHILLIPS, Stephen. Working through the pandemic: Accelerating the transition to remote working. *Business Information Review*, [S. l.], v. 37, n. 3, p. 129–134, 2020. DOI: 10.1177/0266382120953087.

PLAKHOTNIK, M. S., Rocco, T. S., & Roberts, N. A. (2011). Increasing retention and success of first-time managers: a model of three integral processes for the transition to management. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/1534484310386752>

R. KRAUSZ, Rosa. *Coaching Executivo: A Conquista da Liderança*. Nobel. São Paulo, 2007.

STONE, J. D. *Psicologia da alma*. São Paulo: Pensamento, 2006.

RIBEIRO, Alexis Renan Silva; MARTINS, Pablo Luiz; NETA, Maria do Carmo Santos. Metas organizacionais e gestão estratégica de pessoas: estudo de caso em uma instituição financeira. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*. ISSN 2237-1427, v. 7, n. 2.

ROCHA, Juliana Rissardi Santana. *Impactos no comportamento do líder com a gestão a distância*

em empresas brasileiras durante a pandemia COVID-19. 2021. [S. l.], 2021.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. Gestão de pessoas na prática; Os desafios e soluções. Editora Gente, 2006.