

“Os debates devem ser permitidos. Discutir um imposto digital, sobre transação, é legítimo”

Paulo Guedes, ministro da Economia, sobre a Reforma Tributária, voltando a defender tributação sobre dividendos e transações digitais

**‘GESTÃO PÓS-PANDEMIA****O “novo normal” das empresas****FERNANDA DAMIANI**

Mesmo antes de enfrentarmos os efeitos da pandemia provocada pelo novo coronavírus, o trabalho remoto já era uma prática comum em muitas empresas, principalmente as startups. A necessidade de isolamento social fez com que até as empresas mais tradicionais tivessem que se adaptar a esse novo modelo, o que não necessariamente foi algo ruim. De maneira forçada, alguns gestores e colaboradores puderam notar que certos estigmas do home office, como a falta de produtividade, não são verdadeiros, o que está criando novos olhares para o futuro dessas organizações.

Empresas como a XP Investimentos, Nubank, Facebook e Google anunciaram que pretendem manter o home office até o final deste ano. Já o Twitter confirmou que, se assim desejarem, os colaboradores poderão trabalhar de casa de forma permanente. Um relatório feito pela Infobase, o “Tendências de Marketing e Tecnologia 2020: Humanidade redefinida e os novos negócios”, mostra que, após a pandemia podemos encontrar um “novo normal” dentro dos escritórios, com maior flexibilização dos locais de trabalho. O levantamento baseado em dados da Harvard Business School aponta que o home office aumenta em 14% a produtividade dos funcionários. Mas é claro que por si só o home office não gera esse resultado, é preciso ter um modelo de gestão e uma ação de liderança que crie essa condição. O trabalho à dis-

tância traz muitos benefícios, permite evitar o trânsito das grandes cidades, aumenta a convivência com a família, otimiza o tempo e pode facilitar o dia a dia. Porém, como foi pontuado no estudo da Infobase, a maior parte das empresas que adotaram o home office em decorrência da pandemia não têm a cultura do trabalho remoto, nem protocolos para viver diariamente essa rotina. Os profissionais — especialmente os líderes, precisam aprender a colaborar e a interagir com as equipes — de forma remota e on-line. Além disso, existe a difícil questão do burnout. Estar em casa passa a sensação de estarmos disponíveis 24h/7. Já há relatos de jornadas de trabalho que ultrapassam muito as oito horas diárias.

Um dos grandes aprendizados desse período de pandemia é perceber a importância de modelos mais flexíveis de gestão, capazes de dar respos-

tas rápidas diante de mudanças tão repentinas como esta que estamos vivendo. Com boa parte do time trabalhando à distância, líderes muito controladores vão perdendo cada vez mais espaço dentro das organizações. Os estudos sobre produtividade estão nos mostrando que as entregas estão sendo cumpridas mesmo sem os chefes do lado pressionando.

Neste cenário, destacam-se líderes com o perfil Coach, Visionário e Participativo, que são capazes de gerar mais engajamento, de capacitar e dar autonomia para a equipe e que sabem apoiar e guiar os seus colaboradores — como verdadeiros líderes inspiradores — durante os períodos de transição. Estes perfis sempre foram demandados e cabem em qualquer tipo de organização, são eles que entregam melhores resultados e promovem verdadeiras mudanças. Aqueles que já adotavam essas práti-

cas efetivas de liderança estão, nesse momento, com times mais preparados e com maior facilidade para lidar com as atuais adversidades.

Porém, uma pesquisa nacional feita pela Muttare com 4 mil líderes e mais de 19 mil liderados mostra que, hoje, o perfil de liderança predominante é o modelador. Estes líderes são os que querem controlar cada passo da sua equipe, pensam que no seu jeito de fazer está a solução para todos os problemas, são muito exigentes e podem ser vistos como perfeccionistas e inflexíveis. Adicionado a este perfil, a pesquisa revela a prevalência do perfil visionário e afiliativo. Este último, que se caracteriza por estar mais preocupado com as pessoas e em evitar conflitos do que com as tarefas e objetivos do seu grupo de trabalho, juntamente com o perfil modelador, seja no médio ou longo prazo, podem gerar ineficiência tanto na gestão, quanto na entrega de suas equipes.

O que estamos vivendo hoje, do ponto de vista de modelo e estrutura organizacional, é algo que já começava a ser anunciado anos atrás, com explicitação do mundo VUCA e com o boom das startups, a pandemia apenas acelerou o processo. É o tempo de os profissionais se abrirem para um mundo de organizações mais simples, flexíveis e transparentes, com líderes que atuam como rede de ajuda para colaboradores e times autônomos entregarem sempre o seu melhor para a construção de resultados cada vez mais incríveis.



■ ■ ■ **Fernanda Damiani** é sócia e consultora da Muttare Consultoria - fernanda.damiani@muttare.com.br+