



UNICEPLAC
CENTRO UNIVERSITÁRIO

Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos - UNICEPLAC
Curso de Administração
Trabalho de Conclusão de Curso

Soft skills: liderança em tempos de pandemia

Gama-DF
2022

ELIETE DE ALMEIDA FARIAS

Soft skills: liderança em tempos de pandemia

Artigo apresentado como requisito para conclusão do curso de Bacharelado em Administração pelo Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – Uniceplac.

Orientador: Prof. Me. Romilson Rangel Aiache

Gama-DF

2022

ELIETE DE ALMEIDA FARIAS

Soft skills: liderança em tempos de pandemia

Artigo apresentado como requisito para conclusão do curso de Bacharelado em Administração pelo Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – Uniceplac.

Gama-DF, 14 de março de 2022.

Banca Examinadora

Prof. Me. Romilson Rangel Aiache
Orientador

Prof. Dr. Marcel Stanlei Monteiro
Examinador

Prof. Roberto Gerassi
Examinador

Soft skills: liderança em tempos de pandemia

ELIETE DE ALMEIDA FARIAS

Resumo:

O trabalho aponta para as habilidades comportamentais presentes na liderança durante a pandemia da COVID - 19. Dentro da temática exposta, os objetivos definidos foram: a forma de liderar durante a crise, seleção das soft skills necessárias para o ambiente de trabalho, descrição da necessidade da gestão de pessoas dentro das organizações, apresentação do papel do líder junto as empresas e dissertação sobre os distintos estilos de liderança. Os meios empregados durante a execução do artigo foram uma revisão bibliográfica contendo ideias de pensadores renomados na área da administração e as pesquisas contidas na abordagem. O artigo obteve como resultados a conclusão de que é primordial efetuar alterações à medida que as condições sociais sofrem mudanças, acompanhando o cenário encontrado em determinado momento. A pesquisa realizada serviu como norteadora no processo administrativo, agregando informações importantes para os gestores e demais pessoas interessadas.

Palavras-chave: Liderança; Organização; Pandemia; *soft skills*

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo versa sobre a importância da liderança no contexto pandêmico. Além de ser uma temática destacada na administração e tratada nos dias de hoje com muita ênfase, é uma escolha analisada para atender as necessidades dos gestores administrativos.

A liderança traz consigo um grau de relevância elevado frente a organização e os profissionais inseridos nela, servindo como base de execução da gerência construtiva no ambiente empresarial. Dessa forma, a abordagem sobre a temática estudada é pertinente e indispensável para alcançar ideais galgados na organização, orientando os responsáveis pela estruturação das empresas e propiciando resultados favoráveis.

O papel do gestor inclui proporcionar motivação nos indivíduos que integram as equipes organizacionais, sendo esse um fator crucial para o aumento da produção desenhada. Outro ponto importante é promover o senso de pertencimento aos funcionários, valorizando as atividades atribuídas para cada colaborador e ressaltando a importância de cumprir as tarefas designadas para alcançar os objetivos gerais.

A condução organizacional executada com cautela contribui positivamente para otimizar a gestão, detalhando formas funcionais aos profissionais administrativos, pontuando melhorias necessárias, monitoramento das falhas existentes e pontos fortes que devem ser mantidos, buscando uma administração assertiva que atenda os interesses propostos no desenho empresarial.

O problema de pesquisa a ser estudado será quais os efeitos que a pandemia trouxe para as organizações, considerando as mudanças geradas pela COVID-19 na forma de liderar?

A hipótese aqui apresentada relata que o cenário organizacional foi alterado através das modificações acarretadas pelo coronavírus. Diante disso, o artigo faz a exposição do que foi alterado por esse evento, explicitando as estratégias que as organizações precisam adotar para acompanhar esse panorama e enfatizando a essencialidade dos líderes nesse ambiente.

Portanto, o artigo tem como objetivo geral apresentar a forma de liderança das organizações durante a pandemia, exemplificando as oscilações ao administrar em tempos inconstantes e ressaltando a necessidade da gestão.

Foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

a) explicar as principais soft skills (Habilidades Comportamentais) requeridas no mercado de trabalho, detalhando as características existentes, expondo a função dessas capacidades e enfatizando sobre a importância das ferramentas dentro da organização;

b) descrever a necessidade da gestão de pessoas nas empresas, orientando os profissionais para uma liderança que seja eficaz e exemplificando a sua relação com o tema abordado.

c) demonstrar a primordialidade do líder inserido dentro do meio organizacional, explicitando o papel indispensável que esse profissional exerce para a empresa e seus colaboradores.

d) identificar conhecimento sobre os distintos estilos de lideranças existentes, abordando as diferenças entre elas e suas utilizações dentro do ambiente empresarial.

Para desenvolver a pesquisa teórica do artigo, foi usada a metodologia de levantamento exploratório com caráter bibliográfico, na qual as informações coletadas para a realização do trabalho são extraídas através desse meio, com uso de fontes confiáveis na análise.

O embasamento teórico da observação científica utiliza os autores clássicos: Daniel Goleman, Ram Charan, Stephen J. Drotter e Jim Noel, Chiavenato, dentre outros que dominam com propriedade a temática aqui apresentada, contribuindo para a sintetização do assunto.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA DURANTE A PANDEMIA

A COVID- 19 foi um evento mundial rodeado de instabilidades nos mais diversos setores, principalmente no que diz respeito a economia, envolvendo também as organizações responsáveis por grande movimentação econômica. As empresas precisam buscar iniciativas para conter as dificuldades geradas pelo isolamento social, alterando as formas de conduções já aplicadas. Nesse quesito, cabe um processo de liderança eficiente para superar os obstáculos e adaptar-se às mudanças pertinentes que decorrem do atual cenário (SCIELO, 2020).

Nota-se a premência de modificar as atividades executadas acompanhando as novas demandas, baseada no momento instável existente, sendo importante ponderar o contexto que as organizações estão inseridas e principalmente a composição das características internas. Com um novo estilo de comercialização dos produtos ou ainda serviços, cada gestor possui a tarefa de verificar quais as melhores saídas para contornar seus problemas, analisando medidas cabíveis mediante a situação. O líder em exercício precisa observar a forma de negócio prestada, avaliando a composição organizacional vigente, sendo fundamental inovar nos conceitos e técnicas administrativas para gerir os negócios. (FIA, 2019).

A empresa tem a difícil tarefa de continuar sua execução durante tempos inconstantes, lidando com ambientes suscetíveis a alterações e mesmo diante desses fatores, a produção organizacional deve ser mantida em um ritmo com poucas oscilações, já que é uma das principais etapas de uma empresa. Mitigar as consequências resultantes dos cenários dificultosos auxilia no mantimento da posição empresarial frente ao mercado, sendo uma vantagem competitiva muito valiosa em relação aos concorrentes. Saber lidar com situações ambíguas fortalece as capacidades profissionais dos colaboradores, desenvolvendo habilidades de aperfeiçoamento nas atividades desempenhadas, confiança para lidar com a diversidade e desejo de assumir riscos. (ETALENT, 2020).

Diante da pandemia instaurada pelo mundo, as empresas precisam estar em uma posição de equilíbrio que preze por todas as medidas de segurança sanitária, sem esquecer da produtividade estimada nos projetos. As atitudes de contenção do vírus visam distanciamento entre as pessoas, dificultando o ambiente empresarial que em grande maioria leva quantidades altas de clientes para o mesmo espaço. Surge o desafio de adaptar o modelo tradicional de gestão, alternado as formas

de comercialização dos produtos e prestação de serviços com segurança para as aquisições dos consumidores.

A empresa tradicional, composta por ambientes físicos que exigem aos colaboradores a necessidade de deslocar-se até o local de trabalho, abre espaço para uma gerência adaptada que continua executando as atividades com eficiência, independentemente do lugar de trabalho. Os profissionais começaram a trabalhar em um recinto diferenciado. Em muitos casos, a residência serviu como área organizacional e a nova realidade ocorreu cercada de dúvidas. Por sua vez, os líderes são peças-chave na condução da nova forma empresarial, auxiliando a organização no período novo, tendo em vista que uma das funções principais de liderar consiste em compreender as necessidades de cada indivíduo, fazendo com que os objetivos gerais caminhem em harmonia junto aos interesses coletivos.

Segundo a visão dos autores Bundy et al. (2017), as crises são acontecimentos ocorridos de maneira inesperada, contrariando o ritmo natural dos procedimentos, gerando ainda muitas dúvidas mediante ao novo contexto formado. Desse modo, o processo empresarial precisa ser contínuo, mesmo em pouco tempo de adaptação ao cenário. No geral, o ser humano apresenta resistência em aceitar conceitos recentes. Mudanças tendem a romper o pensamento cotidiano e esses fatores atuais precisam ser bem administrados para não gerar impactos negativos.

Liderar em tempos de pandemia é conduzir as atividades organizacionais na inconstância, estar preparado para mudanças na gestão e todos os itens provenientes das alterações ocorridas. O gestor deve estar em estado de vigilância frente aos acontecimentos, inclusive as situações globais que em momentos de crises trazem consequências diretas e indiretas ao negócio. Dessa maneira, observar fatores como o processo produtivo da organização e demais razões influentes na administração proporciona um maior controle do dirigente frente a empresa gerida.

Maitlis et al. (2010), versam sobre a cautela em transmitir as mensagens de liderança diante de desequilíbrios gerais como por exemplo a pandemia, porque as situações desconhecidas geram informações desencontradas e comunicações com ruídos. Deve ser pontuado ainda, o cuidado em passar confiança ao liderar, demonstrando apoio para lidar com as alterações realizadas. O administrador deve estar presente no dia a dia dos colaboradores, prestando auxílio nesse momento de transição, acompanhando todas as dificuldades apontadas pelos seus funcionários na tentativa de solucionar os obstáculos.

Conforme explicações pautadas, a liderança durante a pandemia é imprescindível para a continuidade empresarial, sendo um dos meios de amenizar os diversos efeitos econômicos nesse período. O líder efetivo está encarregado de conduzir suas tarefas com conhecimento, capacitando as equipes para eventos incomuns sem diminuir a qualidade oferecida para os clientes.

A perspectiva de Salancik et al. (1978), infere que no início de uma grande instabilidade os indivíduos recebem informações reduzidas, diminuindo o acesso comunicativo, moldando na grande maioria das vezes o conteúdo passado. Porém, para a liderança é um fator negativo amenizar a real situação ocorrente, porque os envolvidos acabam tendo uma visão superficial. Significa dizer que os colaboradores não conseguem compreender a verdadeira dimensão das barreiras encontradas, e quando o cenário é agravado, são surpreendidos com grandes proporções empresariais.

Dessa forma, gerir em momentos mutáveis requer ainda mais transparência, deixando os indivíduos cientes do trabalho que precisam exercer para evitar grandes consequências. Exprime a necessidade de uma visão verdadeira frente a situação. Demonstrar aos funcionários a importância de cada etapa exercida dentro da organização, contribuindo para o trabalho em equipe com eficiência. Deve ser ressaltada também a qualificação frequente, que auxilia os colaboradores a lidar com ocasiões diferentes conforme sua ocorrência.

Somente após toda a visão concreta empregada aos participantes da organização, treinando os grupos de trabalho para as diversidades encontradas ao longo do caminho e principalmente em períodos críticos, que o líder deve fomentar o estímulo de aproveitar as ocasiões existentes visando desfrutar das oportunidades, instigar o desejo de seus liderados em contornar os pontos negativos presentes e buscar saídas benéficas. Toda ação resulta em consequência, e mesmo em cenários de grandes dificuldades econômicas existem determinados ramos específicos que tendem a ganhar um maior público. O mentor deve com cautela explorar novos campos possíveis e buscar expandir seus objetivos, utilizando ao seu favor o ambiente vivenciado e atendendo as necessidades atuais dos consumidores.

Conforme detalhado, a onda do COVID-19 modificou pensamentos, atitudes e ações. Nesse momento delicado da população, as empresas voltam seus ideais para continuar a execução da produtividade esperada. As tentativas de manter o processo operacional dentro dos padrões devem andar em conformidade com a arte de liderar, valorizando ainda mais a exigência de um bom

gestor, responsável por acompanhar todas as mudanças e dirigir a organização com responsabilidade para ultrapassar os empecilhos.

2.2 SOFTS SKILLS (HABILIDADES COMPORTAMENTAIS)

As habilidades comportamentais podem ser definidas como atitudes presentes em cada indivíduo. São consideradas fundamentais para o desenvolvimento do profissional inserido na organização, auxiliando o crescimento do colaborador e norteando a percorrer o caminho correto para alcançar os seus alvos organizacionais.

Existem diversas características primordiais para o perfil de um bom cooperador, como: a empatia aos que estão ligados de forma direta ou indireta no ambiente empresarial, capacidade de sanar os atritos existentes com destreza, flexibilidade para saber lidar com as diversas situações do cotidiano e os líderes devem possuir ainda propriedade em guiar equipes.

Dentre os predicados citados anteriormente, existe um outro atributo em destaque que é pertinente a todos os funcionários, independente de qual a posição hierárquica ocupada e enquadra-se sobretudo aos gestores. A característica citada é a chamada inteligência emocional, entendida pela capacidade de conseguir lidar com os sentimentos e utilizá-los de maneira auxiliadora no processo profissional, buscando crescimento e evolução constante.

Segundo Daniel Goleman (2001), o ser humano é motivado de forma positiva quando consegue reunir sentimentos como: cuidado, segurança e exultação. Essas emoções são responsáveis por aguçar o desejo de cumprir seus ideais, proporcionando o estímulo para colocar em prática os planos traçados e acelerar o processo de triunfo organizacional.

Tendo em vista que as emoções fazem parte da vida dos indivíduos, é necessário saber administrar a gama de sensações existentes, selecionando aquelas que impulsionaram o colaborador no alcance das metas. Dentro desse conceito, a inteligência emocional é forte aliada organizacional para o desenvolvimento da liderança. Os profissionais que conseguem aprimorar essa habilidade apresentam vantagens em relação aos demais.

Goleman discursa sobre essa questão afirmando que:

É nesse sentido que a inteligência emocional é uma aptidão mestra, uma capacidade que afeta profundamente todas as outras, facilitando ou interferindo nelas”. Significa dizer que como já ressaltado anteriormente, saber lidar com as emoções é um forte atributo para o êxito na carreira, porém, quando acontece o inverso e as sensações são aplicadas

desordenadamente no ambiente empresarial, ocasiona um prejuízo significativo nessa capacidade e nas demais que estão interligadas. (GOLEMAN, 1995, P. 93)

A impulsividade é um fator altamente ligado ao emocional. Quando as atitudes são movidas pelo impulso da situação ocorrente, significa dizer que as decisões foram tomadas sem analisar todas as questões que envolvem o contexto. Dessa forma, as consequências geradas pelo ato, em grande maioria, não estavam previstas para ocorrer e a organização começa a lidar com possíveis imprevistos, além das hipóteses de acontecimentos que não foram estudadas com antecipação, condições que dificultam a boa administração das empresas.

A partir da análise deste núcleo de pensamento do Goleman (2001), constata-se que resistir aos sentimentos eufóricos é a base do autocontrole emocional, tendo em vista que emoções geram atitudes impensadas e a difícil tarefa é buscar mecanismos capazes de diminuir a precipitação natural. Com isso, conter os sentimentos presentes em cada indivíduo é fundamental para o colaborador ter um estado psicológico que utilize a razão mesmo diante de adversidades.

Ao enfatizar sobre o estado psicológico dos colaboradores na organização, é necessário avaliar a abordagem feita em cada indivíduo no que diz respeito ao cumprimento das suas atividades produtivas e do seu perfil profissional, onde o líder deve evitar métodos que provoquem ansiedade coletiva, porque o pensamento ansioso atrapalha o cumprimento das tarefas e dificulta o caminho organizacional. Como mencionado anteriormente, os profissionais precisam buscar melhorias em seus subordinados, colocando enfoque no cumprimento das metas estabelecidas e nos itens almejados pela empresa. Porém, o colaborador precisa estar motivado a realizar sua performance com excelência, conhecendo seu potencial produtivo e sendo capaz de aprimorar consecutivamente os seus processos. (SCIELO, 2020).

As soft skills são ferramentas influenciadoras no ambiente empresarial, ganhando destaque atualmente devido à necessidade de inovação constante nas empresas. Logo, possuir equipes treinadas com as habilidades específicas gera vantagem diante do mercado competitivo. A empresa que desenvolve aperfeiçoamento para seus funcionários tende a melhorar seus processos internos, propiciando um ramo de negócio favorável para os envolvidos. Devido a importância das competências empresariais citadas, cabe ao líder atenção especial ao desenvolver e aprimorar as soft skills.

Um ponto importante a ser evidenciado é o desenvolvimento das hard skills, conceito que pode ser definido como as atribuições técnicas geradas através de lapidações feitas na organização. Dessa forma, as habilidades surgirão com exercício diário de melhorias, atividades essas que podem ser voltadas para a área de assertividade designada da empresa, concentrando os esforços nos objetivos com determinadas vulnerabilidades ou ainda no interesse principal da organização. (FORBES, 2020).

Em relação as hard skills observadas e necessárias dentro das empresas, podem ser citadas: guarda de informações digitais obtidas e manipuladas pelo meio empresarial usando o Blockchain, interpretar dados obtidos através de análises empregando o pensamento analítico, marketing propagado por outros no intuito da divulgação com confiança, necessidade da boa preparação de vendas específicas, agregar a inteligência artificial ao negócio e fazer desse meio fonte de apoio tecnológico, usar a computação em nuvem como outro aliado organizacional, identificar as possibilidades de negócios que devem ser aproveitadas, desenvolver uma boa vivência para o cliente, presença da computação científica de forma facilitadora e a produção eficaz de vídeos digitais que apresentam boa visibilidade para a empresa. (FORBES, 2020).

A reunião das aptidões de soft skills e hard skills, quando bem aplicadas e orientadas pelos profissionais qualificados, proporcionam frutos como: capacidade intrapessoal, na qual toda a equipe envolta usufrui da possibilidade de executar as ideias com base nas consequências ocasionadas por tais atos, ações conscientes para lidar mediante situações adversas, habilidade interpessoal pautada em uma rede que transmita as informações essenciais focadas ao sucesso do negócio e o envolvimento por parte de todos os colaboradores que apresentam vontade de participar de maneira ativa na organização. (FIA, 2019).

Portanto, como referenciado pelos autores e conteúdos contidos na abordagem realizada, é visível a grande importância das habilidades comportamentais nas áreas administrativas de cada empresa, servindo como objeto de estudo para pontuar as melhorias organizacionais, munindo os responsáveis pela liderança do ambiente empresarial com as informações corretas para traçar os melhores ideais e caminhos que levem ao sucesso. Dessa forma, o estudo das ferramentas empresariais é um grande aliado dos gestores para otimizar seus processos produtivos empregados no ramo escolhido, utilizando instrumentos inseridos no planejamento estratégico, sendo esses: treinamentos visando qualificação dos integrantes, ações internas realizadas de acordo com o interesse empresarial e observação dos pontos de melhorias.

2.3 RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇA

A liderança dissertada durante as abordagens possui ligação direta com a gestão de pessoas, tendo em vista que gerir indivíduos vai muito além de estabelecer regras e objetivos organizacionais. Significa dizer que a coordenação de pessoas é a equipe formada por profissionais responsáveis pelo bom funcionamento de todas as áreas da empresa, zelando pelos interesses organizacionais sem deixar de lado o bem-estar dos colaboradores, fator determinante para o alcance dos objetivos empresariais.

O gestor que está na linha de frente para supervisionar os cooperadores precisa fazer com que os processos operacionais caminhem em harmonia, cuidando das metas definidas ao iniciar o negócio escolhido e monitorando cada etapa atingida. Mas, para que os projetos ocorram da forma planejada, é preciso atenção no desenvolvimento de cada indivíduo, porque, como já mencionado, os elementos internos presentes nos profissionais afetam de maneira relevante o rendimento na carreira, bem como, precisam ser vistos com atenção.

A gerência de pessoas inicia seu trabalho desde o momento da seleção dos funcionários. Nessa fase, é determinada a escolha de quais perfis servirão para compor as equipes da empresa, priorizando as pessoas que possuem os pontos positivos requeridos naquele momento e a partir dessa premissa, os grupos de trabalho são formados e distribuídos de acordo com a necessidade da organização naquele momento. Após essa fase, cabe o treinamento para os novos ingressantes, que precisam compreender de forma clara como acontece a dinâmica organizacional para agir de acordo com os princípios da empresa.

As tarefas realizadas pelos administrantes precisam continuar conforme a evolução dos ciclos nas organizações, quando os colaboradores já receberam as instruções essenciais e são capazes de efetuar os cargos designados com excelência, cabe o monitoramento eficaz do setor, avaliando as situações cotidianas, disseminando também os regulamentos propostos e garantindo o cumprimento dos regimentos internos. Todas essas práticas efetivadas no ambiente organizacional, servem como apoio para que os indivíduos tenham bons relacionamentos laborais e desenvolvam ações condizentes com os valores da empresa que estão inseridos.

Conforme conteúdo presente em (ETALENT, 2020), existem seis fases para que um líder seja um gestor de pessoas consciente e capaz de conduzir de forma satisfatória a empresa e os seus liderados. A primeira fase pode ser definida como a etapa de direção do profissional e dos demais envolvidos, significa dizer que o líder deve ceder determinado tempo para orientar os seus

subordinados, explicar as atividades que cada funcionário fará, acompanhar o progresso de suas equipes, estimular os avanços profissionais e desenvolver a consciência de que prestar auxílio aos contratados é dever do administrador, resultando em efetivação dos ideais idealizados.

Na segunda etapa, o colaborador condutor aprimora as suas capacidades de gestão, exercendo a escolha dos grupos empresariais, sendo esses os colaboradores dispersos entre os vários setores. A eleição dos funcionários deve ocorrer com o intuito de formar novos líderes que conseguem amparar as decisões corporativas, capacitando os escolhidos para as responsabilidades condizentes com a hierarquia, retrata inclusive a importância da análise criteriosa, resultante em novos profissionais preparados para a posição designada.

O terceiro passo, é marcado pela liderança do administrador sob os líderes inseridos nos ciclos anteriores, gerenciando as duas etapas de acordo com as especificações existentes. Ademais, existe a importância de o profissional desenvolver a administração em ambientes novos e reconhecer o trabalho desempenhado pelos outros participantes. Nesse contexto, deve-se aprimorar a transmissão entre os gerentes que estão nas primeiras etapas e os mais avançados, tendo atenção nas particularidades empresariais. Esse momento é marcado pela otimização das estratégias definidas, ampliando a visão do negócio escolhido, com cautela nas ações produzidas pelos dirigentes responsáveis.

O quarto processo tem início quando os coordenadores colocam em prática ensinamentos aprendidos, período composto pelo estudo das hipóteses existentes e delineamentos acordados com enfoque nos intuitos posteriores, sem esquecer de munir a equipe com os itens necessários para suprir suas necessidades cotidianas. O gestor bem-sucedido deve apresentar a capacidade de entender os colaboradores que exercem pensamento estratégico na empresa e aqueles indivíduos que funcionam como fonte de apoio no alcance dos objetivos galgados.

A quinta abordagem, reforça a indispensabilidade de refinar alguns pontos fortes, como: avaliar o plano escolhido para guardar capital e colaboradores, investir no crescimento dos coordenadores preparados para conduzir os negócios, esmiuçar as oportunidades que abrangem o meio organizacional, modificando sempre que necessário as formas de trabalho, tal como, formular uma observação consistente sobre os meios e capacidades existentes para uma boa resultância.

Na sexta e última fase, o diretor organizacional necessita ter em mente todas as modificações que precisou realizar ao longo do caminho, examinando inclusive os ideais transformados. Sendo a ocasião propícia para a reflexão pessoal, ressaltando convicções geradas

pelo processo, remetendo também a premissa de inteligência emocional dissertada anteriormente e valorizando os avanços conquistados até então pelo líder. Deve ser salientado todos os objetivos alcançados, para que haja motivação no líder e na equipe escolhida, é importante realçar que o grupo profissional precisa ser formado pelos indivíduos capacitados da melhor forma, sendo pessoas preparadas ao alcance do sucesso organizacional.

Chiavenato (1999) infere que a gestão de pessoas é uma área comparecente ao ideal influente nas organizações. Dessa forma, apresenta sua aplicabilidade conforme os acontecimentos ocorrentes, apresentando variabilidade dependente dos valores acordados por cada empresa gerenciada e demais fatores envolvidos como: a estruturação organizacional, peculiaridades existentes no meio, comércio exercido pelo ramo de negócios, as fontes tecnológicas que são usadas para melhorias nos processos e as demais características que contagiam as atividades.

Devido ao fato de apresentar muitas variações, gerir pessoas é um tema bastante complexo, necessitando de mentores que compreendam cada hipótese existente e saibam lidar com as ambiguidades. Cabe aos dirigentes estarem atentos às condições internas que facilitam a administração dos colaboradores, porque são as aptidões de inteligência emocional, controle e compreensão, que atenuam as os conflitos existentes, diminuindo as dificuldades obtidas ao longo do caminho produtivo.

Nesse sentido, o autor cita ainda a necessidade de um olhar crítico para obter a qualidade satisfatória dentro do ambiente organizacional, examinando os costumes pregados pela empresa. A cultura organizacional revela muito sobre a “razão de ser” do negócio, evidenciando quais os objetivos devem ser perseguidos e principalmente o trajeto realizado para alcançar os objetivos traçados. Além de tudo, o profissional tende a encontrar muitas diferenças entre as teorias disseminadas que trazem forte importância para a condução dos trabalhos executados. Porém, não conseguem detalhar com propriedade as particularidades existentes no cotidiano das empresas e o desafio concentra-se em saber aproveitar os estudos disponíveis e conciliar com as experiências obtidas na prática administrativa.

Os escritores citados, exemplificam os benefícios da gestão assertiva realizada com base em aprendizados teóricos e práticos, transparecendo a necessidade de uma organização que procure absorver os conhecimentos obtidos nas situações ocorrentes, provendo otimizações na empresa.

2.4 NECESSIDADE DO LÍDER NA ORGANIZAÇÃO

No tempo presente, existe a grande exigência de mudanças constantes nas mais diversas áreas dos negócios. Atualizar significa acompanhar as alterações que precisam acontecer ao longo dos dias, visando estar atento as novidades inseridas no mercado competitivo. Para realizar essas modificações, o líder é peça fundamental nesse contexto, tendo em vista que, será o colaborador designado ao cumprimento das tarefas cabíveis, analisando todos os pontos existentes, a fim de evidenciar melhorias necessárias dentro da empresa.

O gestor é a figura essencial para o bom funcionamento das áreas administrativas, sendo um forte representante nas mais diversas áreas, principalmente na formação do clima organizacional estabelecido como ideal. O clima organizacional é o retrato das características empresariais, servindo como a imagem passada para o público externo, a aparência refletida através dos colaboradores que integram o local e por isso, exige atenção especial por parte de todas as equipes envolvidas, mas principalmente de seus dirigentes em exercício.

Conforme explana Fabosi (1899), as organizações atuais em grande maioria encontram fragilidades ao liderar o mercado, significa dizer que as empresas possuem dificuldades em reter profissionais capacitados para exercer as atividades planejadas de maneira efetiva. Expressa ainda, a prioridade dos coordenadores com a mão de obra humana, pois, a força de trabalho é insumo primordial em uma empresa. Os funcionários formam uma cadeia construtiva voltada para alcançar metas, por esse motivo, devem ser tratados com destaque. Cita-se ainda, outra tarefa pertinente aos líderes, que é auxiliar os subordinados para encontrar “prazer” no trabalho exercido, possibilitando a motivação em realizar as tarefas designadas e gerar conseqüentemente mais benefícios coletivos.

Conforme dissertado anteriormente, a grande maioria dos ambientes organizacionais apresentam uma visão limitada sobre as funções de um líder empresarial, enxergando de forma superficial as tarefas executadas dentro das empresas. Mas, para estar à frente dos negócios, o profissional precisa possuir o desejo de buscar novos resultados, dispor do engajamento necessário para o trabalho em equipe, capacidade de inovação nos conceitos definidos e as demais características pertinentes ao cargo, resultando em ganhos para todo o grupo profissional.

Para Fabosi (1899), a liderança consegue produzir influência quando aplicada sobre os colaboradores, a questão mais relevante é sobre a forma de condução que precisa ser obtida com essa interferência. Por conseguinte, o líder deve desenvolver atuação positiva dentro do campo

organizacional, fazendo com que os colaboradores absorvam os pontos fortes existentes e perseverando por evoluções indispensáveis para o crescimento adequado da empresa. Deve ser observada a forma de persuasão aplicada sobre o negócio, porque influenciar de forma negativa afeta toda a gestão formulada e ao invés de auxiliar o processo produtivo, causa danos diretos ao ambiente empresarial.

Nota-se, através dos estudos desenvolvidos, a premissa de tomar atitudes que possam ser repetidas pelos colaboradores dos diversos departamentos, produzir bons exemplos para os liderados deve ter início nas pequenas ações cotidianas, caminhando até os comportamentos pensados estrategicamente, gerando uma massa condizente com os valores estabelecidos, pensamentos de evoluções contínuas dentro do ambiente interno, progressão dentro nos níveis hierárquicos com foco em alcançar novos cargos, mas, principalmente visando contribuir com o ganho empresarial coletivo.

Antes de ditar os regimentos fundamentais para o bom funcionamento de toda e qualquer modalidade empresarial, o líder deve trabalhar o seu próprio comportamento como mencionado no artigo, portanto, as atitudes corretas servem como um exemplo positivo aos demais. Diante desse fato, cada passo organizacional precisa ser calculado com cuidado, evitando oferecer uma teoria repleta de lições a serem seguidas que não condizem com a realidade vivenciada por todos, sendo de suma importância alinhar os aprendizados obtidos por estudos com as experiências vividas.

Uma característica relevante citada por Fabosi (1899), gira em torno do aprendizado em liderar, na qual o autor indica a possibilidade de desenvolver os talentos necessários para a gerência, estimulando as buscas constantes em coordenar com responsabilidade. Consequentemente, os indivíduos determinados em exercer a direção do empreendimento escolhido, podem alcançar êxito agindo com dedicação frente aos seus objetivos idealizados. Explorar o desenvolvimento profissional contribui na construção de um dirigente eficaz, qualificado para instruir seus liderados rumo ao sucesso.

Importante destacar as capacidades natas presentes em algumas pessoas, sinais facilmente identificados ao longo da vida desses indivíduos, que possuem uma maior facilidade em exercer a direção. Os indivíduos que possuem as características citadas, tendem a trilhar um caminho com maior destreza. No entanto, as aptidões sozinhas não são suficientes para conduzir todos os processos corretamente, existe a demanda de aprimorar as habilidades internas. Transparece então, que os treinamentos voltados para qualificação pessoal representam grande importância dentro das

áreas de gestão, proporcionando a possibilidade igualitária distribuída aos colaboradores, onde a prosperidade resulta dos esforços próprios culminados com orientações eficientes.

A motivação está presente mais uma vez na busca pela liderança, sendo imprescindível nas conquistas pensadas. É evidente a imposição dos colaboradores em dispor de tempo para executar os projetos idealizados, método delicado que exige disposição das partes interessadas. O trajeto para finalizar as metas impostas requer paciência, perseverança, confiabilidade nos valores defendidos e planejamentos transparentes, todos os itens descritos são engajados pelo incentivo correto dos diretores diante das equipes orientadas.

Fabosi (1899) referência ainda, que depois de todas as qualidades citadas para um bom líder empresarial, resta saber quais são os proveitos gerados para o profissional após tanta dedicação e tempo empregado. Segundo as explanações feitas, está claro a necessidade da motivação para colocar em prática projetos idealizados, esse desejo de realizar grandes feitos é estimulado nos indivíduos quando os possíveis retornos chamam atenção. As vantagens devem ser transparecidas para que o líder tenha desejo em percorrer o árduo caminho até alcançar seus ideais, cabe explicitar os pontos positivos resultantes das ações realizadas e como o coordenador nesse momento já apresenta o pensamento coletivo, torna-se importante apresentar os benefícios gerais dessas atitudes para a empresa.

O dirigente responsável pela condução dos negócios, sabe que ao levar o processo com assertividade ganha reconhecimento profissional, melhorias no ambiente interno e crescimentos no mercado competitivo. Porém, o ponto auge da liderança é saber que a coordenação empregada pelo gestor sirva para nortear seus colaboradores, orientando as equipes ao caminho do sucesso com sabedoria. Dessa forma, o pensamento principal de um líder deve integrar o bem-estar coletivo com os seus subordinados, visando o benefício mútuo da empresa.

Cabe aos líderes abranger seus conhecimentos através das lições aprendidas durante a administração, aproveitando experiências alcançadas ao longo dos processos organizacionais e ainda, utilizar teorias disponíveis através dos estudos realizados pelos autores. Absorvendo assim, todas as informações necessárias para uma gestão de qualidade que consiga ser mediadora dos interesses pessoais e organizacionais, atingindo êxito nos processos desenhados.

2.5 ESTILOS DE LIDERANÇAS

A liderança como dissertada ao longo do artigo, é a forma mais assertiva de obter resultados satisfatórios dentro da empresa. Responsável por conduzir os processos internos em cada ramo empresarial considerando as particularidades e necessidades existentes. Governar com responsabilidade visando a satisfação geral, está entre uma das características gerais da coordenação corporativa cabíveis as tarefas do líder, agregando valor as atividades exercidas por cada colaborador e reconhecendo a necessidade de apoio coletivo.

O profissional designado pela condução geral, precisa estabelecer as formas de liderança empregadas para o fim desejado, analisando atenciosamente a forma da empresa dirigida, sendo um dos primeiros passos para a definição correta da gerência ideal. Diagnosticar os fatores presentes na organização para facilitar o estilo de negócio existente, ponderando as dificuldades encontradas no ambiente interno e as descrições que integram a composição profissional, auxiliam na escolha da melhor liderança instituída sobre seus subordinados, destinando os esforços para a resultância esperada.

Chiavenato (2005) explana que existem três tipos mais comuns de lideranças aplicáveis as empresas, sendo essas: autocrática, democrática e liberal. Cada um dos estilos, apresenta suas características responsáveis pela consolidação dos ideais desenhados. Dessa forma, o modelo definido como base para a empresa, precisa estar condizente com as alternativas buscadas para absorver melhor os benefícios gerados na utilização.

A liderança autocrática apresenta seus regimentos determinados por parte do dirigente empresarial, sendo ele o indivíduo designado para pensar nas melhores maneiras aplicáveis na organização. Nesse caso, o líder não leva em consideração as opiniões existentes dentro das equipes integrantes. Por essa razão, o gestor estipula as atitudes e ações tomadas durante a aplicação das atividades essenciais de acordo com a urgência na execução. Deste modo, os colaboradores não conseguem supor as situações de maneira antecipada e precisam esperar as decisões do líder. Nota-se concentração de poder mediante ao dirigente, realçando que ocorre pouca participação dos envolvidos nos processos decisórios simples ou complexos.

Quando a condução democrática é mencionada, significa dizer que as regras empresariais são definidas através do consenso entre os colaboradores e o líder, existindo integração entre as partes envolvidas nos processos. As equipes realizam o planejamento estratégico a ser executado, levando em consideração as limitações que já são conhecidas pelos próprios colaboradores,

observando a viabilidade das ações programadas e o coordenador apresenta suas ideias para o planejamento desenhado. O gestor na maioria das vezes coloca hipóteses para os seus subordinados analisarem, gerando discussões construtivas entre os indivíduos. Estimulando ainda, o hábito de estudo sobre cada opção viável.

Um ponto importante dentro da liderança democrática é a separação das atividades organizacionais. Cada colaborador escolhe as funções executadas no ambiente interno, as escolhas em grande maioria são frutos de experiências obtidas e assim a probabilidade de as tarefas serem realizadas com mais propriedade é maior. O líder assume um posto de colaborador comum dentro da empresa, desmistificando a ideia de superioridade sobre os demais, cabe a ele ser responsável por focar nos feedbacks positivos e nas críticas construtivas que auxiliam no processo de melhorias.

O estilo de liderança liberal consiste em confiar aos colaboradores as decisões organizacionais, os próprios indivíduos estão encarregados de realizar as divisões necessárias para o bom funcionamento dos negócios. Nessa coordenação, o gestor apresenta baixa interferência no processo. O diretor desse modelo coordenativo, aponta suas noções somente quando os profissionais solicitam, realizando poucas intervenções nas escolhas de seus liderados e confia aos funcionários responsabilidades administrativas, atribuindo o pensamento consciente em cada ato praticado.

Em concordância com os pontos abordados nota-se semelhanças e diferenças em cada forma de liderança, significa dizer que ao escolher o meio de condução empresarial, a linha de frente dos negócios, precisa assumir a maneira de gerir condizente com o planejamento traçado para a empresa. Todos os processos operacionais de uma organização giram em torno do meio utilizado para atingir suas metas, por esse motivo, é fundamental estudar sobre os benefícios e pontos negativos de cada liderança, escolhendo com racionalidade, além de observar as demandas internas existentes.

Estudos realizados por Chiavenato (2005), evidenciou as consequências provocadas pelos principais estilos de liderança. Observou-se no modelo autocrático que seus participantes apresentam objeções e insatisfações para realizar as funções empregadas. Transparece ainda, a essencialidade do gestor está supervisionando os trabalhos empenhados, agindo de forma direta no cotidiano dos colaboradores para uma boa qualidade nos serviços.

Por sua vez, o estudo aplicado na liderança liberal detalha grande euforia entre os colaboradores. Porém, ocorre pouca produtividade como resultado, além de um trabalho com ritmo

lento e que não utiliza a otimização cabível. Existe ainda, grande desperdício de tempo que poderia ser usado para melhorias das funções e a figura do diretor não impõe respeito frente aos colaboradores, resultando em uma empresa com pouca lucratividade, descontrole interno, sobretudo do ponto de vista hierárquico.

Sobre a observação da condução democrática, foi constatado melhorias nas relações entre os colaboradores, construindo um ambiente interno saudável, além de diálogos entre o superior e seus subordinados que formalizam uma comunicação efetiva. As atividades foram realizadas em um ritmo satisfatório e contínuo, não ocorreram oscilações produtivas na ausência do líder, indicando pensamento responsável por parte dos colaboradores.

Chiavenato (2005) disserta que os estudos abordados sobre os perfis organizacionais apresentam uma visão simplória e superficial. No entanto, as análises de liderança situacional trazem as variedades existentes na coordenação. Estudar as situações ocorrentes possibilita o entendimento de que a liderança deve ser aplicada conforme a hipótese encontrada. Dessa forma, é notório a existência de benefícios em cada um dos estilos citados e a necessidade específica que definirá o melhor estilo de condução empresarial.

Os estilos de gestão são todos válidos, apresentando a real importância dentro de cada aplicação, a distinção da melhor escolha acontece diante das situações cotidianas, sendo possível alterar a forma da liderança exercida de acordo com o momento vivenciado. A partir dessa premissa, não existe um modelo apontado como o mais viável para as organizações de forma geral, é preciso avaliar isoladamente cada caso e chegar à conclusão da melhor escolha tomada.

Diante de todos os pontos apresentados, cabe dizer que a liderança é formada pelo desejo de realizar ações positivas gerando bons resultados coletivos, a partir desse fator cabe inferir que para atingir os ideais almejados existe um longo processo de adaptações e escolhas definidas. Após as etapas planejadas, o líder precisa atentar-se aos fatores interferentes na empresa para que esses não influenciem negativamente o processo.

O líder sabe que alcançou êxito na sua liderança quando os seus subordinados sentem desejo de colocar em prática os valores defendidos pela empresa. Com isso, cada colaborador apresenta interesse em pertencer a organização, desempenhando da melhor forma o seu trabalho. Para atingir esse sucesso, o gestor pode modificar a forma de condução escolhida e ainda tem a possibilidade de mesclar entre os modelos existentes conforme as necessidades dos colaboradores e as situações existentes ao longo dos processos organizacionais.

3. METODOLOGIA

A forma de pesquisa utilizada no artigo é a descritiva e exploratória no que diz respeito aos interesses pretendidos durante os estudos. Segundo as explanações dos autores mencionados na análise, a observação tem como objetivo principal citar as características presentes no conteúdo dissertado, proporcionando uma visão mais ampla dos ideais definidos. Agregado com essa classificação, cabe ainda a abordagem baseada em obras consultadas para realizar uma revisão literária e levantamento de hipóteses cabíveis ao tema.

Durante o trabalho, foram expostas as concepções dos principais estudiosos clássicos da administração, unidos ao pensamento contemporâneo através de fontes confiáveis para a verificação da tese, realizando assim a composição bibliográfica pautada em opiniões importantes do assunto e contribuições relevantes para a área. A investigação da temática abordada tem por finalidade destacar a liderança como ponto fundamental para a gestão e detalhar os entendimentos já existentes diante do contexto.

Sobretudo trata-se de uma pesquisa qualitativa, uma vez que, embora as informações tenham sido armazenadas de maneira criteriosa, os itens analisados em sua maioria não podem ser mensurados por serem parciais. Dessa forma, o material inspecionado conta com a composição de sentimentos, atitudes e desejos que influenciam os temas gerais debatidos. Dentro desse cenário, o campo de verificação não é medido de forma convencional, lidando com as variáveis existentes e discorrendo-se sobre elas.

Foram estudados como aspectos variáveis as habilidades comportamentais essenciais para a administração: gestão de pessoas; papel do líder e os estilos de liderança. A partir desses fatores diversos, pretendeu-se avaliar a importância das *soft skills* no comportamento dos líderes dentro das organizações e as suas consequências no desenvolvimento do trabalho e da harmonia no ambiente empresarial.

Os autores e artigos abordados foram escolhidos através da aderência de suas ideias ao tema proposto no estudo. A identificação dos conteúdos abordados apresenta boa explicação do assunto e realiza juízo de valor sobre as vertentes percorridas. Foi promovido um estudo comparativo, apresentando pontos convergentes e divergentes entre os pensadores, e, a partir disso, as concepções citadas na pesquisa proporcionaram um entendimento claro e ampla percepção da temática, por isso foram selecionadas para compor o artigo.

4. ANÁLISE DE DADOS

Conforme a contextualização da liderança durante a pandemia, os autores Bundy et al (2017), Maitlis et al (2010) e Salancik et al (1978) apresentam como ponto em comum a ideia de que os períodos de crise evidenciados durante a COVID 19 geram muitas incertezas na sociedade em geral. Cada um dos pensadores apresenta suas particularidades sobre o tema enfatizado no trabalho, mas o foco principal são as dúvidas ocasionadas por períodos instáveis nos indivíduos. Segundo o embasamento citado pelos literatos, situações desconhecidas tendem a levar questionamentos sobre o que está acontecendo, onde a falta de informação acarreta preocupações e dificulta que os colaboradores tenham ações corretas para atravessar o momento conturbado.

Segundo Bundy et al (2017), os momentos inesperados que ocorrem ao longo dos tempos afetando a sociedade durante períodos de crises, são responsáveis por causar estranhamentos nos seres humanos. Com isso, as mudanças que surgem nesse período acabam atingindo também o ambiente empresarial que precisa de esforços para ser mantido estável.

Maitlis et al (2010), apresentam o cuidado em passar as informações aos colaboradores em épocas de pandemia, sendo necessário atentar-se aos vários ruídos existentes no processo comunicativo e evitar esses ocorridos. Tendo em vista que as mensagens transmitidas precisam de clareza aos ouvintes, proporcionando um entendimento sólido aos envolvidos no processo.

Salancik et al (1978), reforçam essa necessidade, observada por Maitlis et al (2010), e referenciam que as fontes de informações durante momentos de instabilidades são menores, dificultando a visão real da situação em que a sociedade se encontra naquele momento. O que significa retratar uma realidade amenizada, causando dúvidas sobre o ambiente empresarial e principalmente sobre como agir diante das circunstâncias atuais.

De acordo com a dissertação sobre as habilidades comportamentais, Goleman (2001), fala sobre a motivação organizacional, abordando a questão de forma específica, particularmente quanto à inteligência emocional. Dois artigos pesquisados, SCIELO (2020) e Fia (2019), embora possuam enfoques diferentes, corroboram as ideias de Goleman no que se refere à necessidade dos colaboradores de incentivos para exercer suas respectivas funções, unindo sentimentos positivos que auxiliam na execução do trabalho. Através da conceituação realizada é observada a forte influência que o engajamento apresenta sobre os indivíduos, exemplificando os benefícios gerados para a organização que instiga seus colaboradores.

Goleman (2001) explicita que as sensações de confiança, zelo e satisfação são benéficas na otimização dos processos internos, fomentando a execução das metas estabelecidas para o ambiente empresarial. Logo, grande parte do empenho exercido pelos colaboradores é resultante dos sentimentos administrados de forma correta, usando os pontos específicos para alavancar o sucesso empresarial.

O primeiro artigo (SCIELO, 2020) menciona que os integrantes precisam ter conhecimento das suas capacidades produtivas, buscando aperfeiçoar as atividades operadas e verificar a habilidade individual de cada colaborador. Dessa forma, as equipes precisam de impulsos positivos para colocar em prática os ideais desenhados, obtendo os resultados organizacionais previstos.

O segundo artigo (FIA,2019) reforça o desejo dos integrantes empresariais em cooperar com o funcionamento do ambiente de trabalho, gerando engajamento por parte dos grupos colaborativos através da motivação no ramo de negócios. Desse modo, cada empresa deve ter em mente a premissa de motivar as equipes em suas atividades laborais, efetivando a participação corporativa.

Diante da relação entre a gestão de pessoas e a liderança, o artigo (ETALENT, 2020) e Chiavenato (1999) expõem seus pensamentos sobre o tema, relatando a importância da área para a administração. Os estudiosos discorrem de maneiras distintas sobre o conteúdo abordado, mas a semelhança existente gira em torno da execução que os profissionais desse setor aplicam ao governar. Nota-se após a explanação, o elo entre a condução corporativa e as posturas exercidas pelos indivíduos, por isso, a importância de acompanhar o setor de pessoas com cautela.

O artigo (ETALENT, 2020) detalha etapas percorridas para um líder exercer a gestão de pessoas usando eficiência e a consciência em sua governança. Os ciclos percorrem a condução profissional, lapidação das habilidades de gerência, administrar gestores operacionais, praticar os ensinamentos aprendidos e ademais etapas dissertadas pelo literato que norteiam a união entre a gestão de pessoas com a direção empresarial.

Chiavenato (1999) expõe as aplicabilidades da condução de pessoas dentro do processo empresarial, ressaltando as diversidades existentes desse setor em concordância com a razão organizacional, sendo preciso observar o modelo adotado pela gerência para desenvolver e controlar com conformidade o departamento que auxilia a execução da liderança.

Explanando a variável da necessidade do líder dentro da organização, Fabosi (1899) aponta algumas vertentes sobre o assunto, nas quais existem linhas de pensamentos diferenciados do

estudioso, mas a ideia em comum apresentada é sobre o grande obstáculo no mundo empresarial de manter bons profissionais dentro das empresas. Isso porque um dirigente capacitado para conduzir os processos consegue executar os princípios corporativos com excelência, diferenciando a empresa das demais.

Fabosi (1899) diz que o líder precisa ter uma postura positiva frente aos seus liderados transparecendo seus pontos fortes. Já que o dirigente consegue influenciar os integrantes do negócio, essa persuasão deve acontecer para atingir os benefícios próprios da gestão. A partir desse raciocínio, cabe ao gestor observar se sua conduta está condizente com os regimentos impostos no ambiente laboral.

Em outra vertente de Fabosi (1899), é citada a possibilidade de o gerente buscar com constância a coordenação responsável, aprimorando uma gestão dedicada para as metas traçadas. O líder que possui as características corretas consegue ser eficiente em seu trabalho, sendo apto para orientar os subordinados a seguir as instruções definidas com destreza.

Discorrendo sobre os estilos de liderança, Chiavenato (2005) referencia algumas perspectivas da temática. Cabe concepções distintas do pensador, mas a ideia em comum é que a coordenação representa a maneira mais eficaz de alcançar os resultados estipulados, sendo a alternativa viável nas execuções dos processos. Desse modo, a liderança deve ser instaurada com foco nos objetivos empresariais e observada para o modelo de negócio específico que está sendo gerido.

Chiavenato (2005) destaca sobre as lideranças autocrática, democrática e liberal. Em cada um dos modelos citados existem os pontos positivos e negativos para a organização. Partindo desse princípio, cabe adotar a forma de condução mais semelhante ao planejamento definido, com o intuito de incorporar maiores benefícios na empresa.

Tomando outro princípio defendido por Chiavenato (2005), devem ser analisadas as circunstâncias que acontecem no ambiente de negócios, principalmente aquelas ocorridas com determinada regularidade. Através da análise feita, torna-se possível adotar a liderança conforme as particularidades existentes, aumentando a assertividade do modelo empregado.

A análise de dados realizada salientou as variáveis: liderança na pandemia, as habilidades comportamentais, relação entre a gestão de pessoas e liderança, necessidade do líder dentro da organização e os estilos de liderança. Foram comparadas as ideias dos autores Bundy et al (2017), Maitlis et al (2010), Salainck et al (1978), Goleman (2001), Chiavenato (1999 e 2005) e Fabosi

(1899). Dentro desse contexto, ocorreu a verificação do que foi apresentado pelos literatos juntamente com o ideal proposto pelo artigo em questão, finalizando assim o estudo.

5. CONCLUSÃO

A problemática escolhida versou sobre os impactos da pandemia nas organizações, levando em conta as alterações que se fizeram necessárias nos modos de liderança durante e imediatamente após a crise provocada pelo Covid 19. A pergunta proposta para a pesquisa foi respondida mediante os conteúdos abordados, exemplificando os efeitos ocasionados pelo cenário. As ideias expostas proporcionaram clareza através das visões defendidas pelos autores pesquisados, comparando os pontos de vista em semelhanças e diferenças relevantes para a temática trabalhada.

O leitor consegue identificar no material de pesquisa, os efeitos principais da situação discorrida, pontuadas pelo grau de importância das áreas existentes na administração e que se destacam na liderança. Foi realizada a explanação do questionamento inicial utilizando bases sólidas dos pensadores inseridos no processo administrativo e estudos mais recentes que englobam a visão contemporânea sobre os tópicos discutidos.

O objetivo geral de salientar as formas de lideranças existentes nas organizações durante o cenário pandêmico foi atendido, tendo em vista que ocorreu o detalhamento das gerências mais comuns e as alterações existentes devido à instabilidade da situação, realçando a premissa de uma condução assertiva para os resultados propostos. Houve uma seleção de expostos dos principais pensamentos sobre o ideal definido, explicitando as informações relevantes para o enfoque dissertado.

No campo de objetivos específicos, ocorreu a apresentação das *softs skills* mais solicitadas para o ambiente laboral, a evidenciação dos aspectos importantes e as utilizações dentro do ambiente empresarial. Houve ainda, a descrição do valor que a gestão de pessoas possui para os negócios e sua ligação com a área administrativa mencionada; a premissa de um líder presente nas atividades corporativas com a finalidade de orientar os colaboradores que formam os empreendimentos e por fim, diagnosticar os conhecimentos existentes sobre os distintos modelos de lideranças, apontando as discrepâncias em cada estilo e seus usos na gestão. Efetuou-se ainda o detalhamento de cada propósito desenhado para a pesquisa, embasado por literaturas significativas dentro da administração e reconhecidas por representar os fundamentos primordiais da gestão.

A elaboração da dissertação acadêmica construída dentro do período de pandemia, passou por adaptações devido as situações ocorrentes. Tendo em vista que para a estruturação do artigo foi necessário mudar algumas formas de conduções planejadas anteriormente, com o intuito de executar a pesquisa mantendo qualidade e segurança para as partes envolvidas. A partir desse princípio, é evidente e foi observado de maneira prática que diante das alterações, torna-se fundamental adequar-se à nova realidade. Conforme esse pressuposto, as organizações foram as principais influenciadas por esse fenômeno, sendo perceptível os obstáculos enfrentados pelo ambiente empresarial percorridos ao longo do estudo e ratificado através dessa comparação desenvolvida.

Conclui-se que as habilidades comportamentais: empatia, destreza para solucionar atritos, flexibilidade frente as novas situações e ainda propriedade para guiar as equipes no caso dos líderes, foram fundamentais durante a pandemia, tendo em vista que através do seu desenvolvimento e os demais fatores descritos no artigo, é possível enfrentar os dilemas mesmo diante de mudanças frequentes. Com isso, o disposto textual serve como auxiliador no processo administrativo, proporcionando uma liderança viável para a finalidade estabelecida, agregando informações aos gestores e partes interessadas.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BUNDY, J., PFARRER, M.D., SHORT, C.E., E COOMBS, W.T. Crises e gerenciamento de crises: Integração, interpretação e desenvolvimento de pesquisa, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando com pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

Entenda o conceito de pipeline de liderança e como ele se aplica na gestão empresarial. Talento, 2020. Disponível para acesso em: <https://etalent.com.br/wpcontent/uploads/2020/03/Ebook_Janeiro_Gest%C3%A3o_Entenda-o-conceito-de-pipeline-de-lideran%C3%A7a-e-como-ele-se-aplica-na-gest%C3%A3o-empresarial.pdf>, Acesso em 07, novembro de 2021.

Estilos de Liderança. RH Portal, 2011. Disponível para acesso em <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/estilos-de-lideranca/>>, Acesso em 10, novembro de 2021.

FABOSI, Marcos. Coração de Líder: A Essência do Líder-coach, 1899.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GOLEMAN, Daniel. Inteligência Emocional. A teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, Tradução revista em 2001 do original 1995.

MAITLIS, S., E SONENSHEIN, S. Talento em crise e mudança: inspiração e insights de Weick, 2010.

SALANCIK, G.R., E PFEFFER, J. Uma abordagem de processamento de informações sociais para atitudes de trabalho e design de tarefas, 1978.

Scielo, 2020. Disponível para acesso em <<https://www.scielo.br/j/rap/a/WfKJZBdXCb7tnsvQYSKPMWK/?lang=pt>>, Acesso em 22, novembro de 2021.

Soft Skills. Fundação Instituto de Administração, 2019. Disponível para acesso em: <<https://fia.com.br/blog/soft-skills/>>, Acesso em: 12, outubro de 2021.

Soft Skills and Hard Skills. Forbes, 2020. Disponível para acesso em: <<https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2020/04/17/skill-gap-2020-5-soft-skills-and-10-hard-skills-companies-need-now/?sh=701ba66c6356>>, Acesso em: 20, outubro de 2021.

Soft Skills and Hard Skills, porque as habilidades emocionais estão em alta e como dominá-las. Forbes, 2020. Disponível para acesso em: <<https://forbes.com.br/carreira/2020/01/soft->

skills-x-hard-skills-por-que-as-habilidades-emocionais-estao-em-alta-e-como-domina-las/>, Acesso em 01, novembro de 2021.