

LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES PÓS PANDEMIA: A NOVA REALIDADE E OS PRINCÍPIOS DE DALE CARNEGIE

LEADERSHIP IN POST-PANDEMIC ORGANIZATIONS: DALE CARNEGIE'S NEW REALITY AND PRINCIPLES

DAMASCENO, Alda da Costa ¹; NOVAES, Luzinete Oliveira de ²; SILVA, Milca de
Macedo ³; ALEXANDRE, Yuri ⁴; DIAS, Livia Carrer Borges ⁵

RESUMO

A liderança é um fator fundamental nas organizações, no qual o papel do líder é de suma importância para o desenvolvimento e bem-estar de sua equipe, e consequentemente o sucesso das corporações. Pensando nisso, a figura do líder é essencial no atual cenário político, econômico e social, que se encontra em constantes mudanças e incertezas em decorrência da pandemia da Covid-19. Logo, esse estudo tem como objetivo estudar e analisar a liderança nas organizações diante da nova realidade do mercado, através de uma revisão dos princípios de Dale Carnegie contido em sua obra “Como fazer amigos e influenciar pessoas”. Para atingir esse objetivo foi realizada uma revisão bibliográfica embasada em vários autores que abordam o tema, bem como, a aplicação de um questionário, baseando-se na vertente dos líderes e dos liderados. Por fim, a pandemia desencadeou novos perfis de liderança, que se desenvolveram como resposta às novas demandas e desafios, como o perfil cético, orientado a pessoas, autocentrado e o confiante. No qual segundo a pesquisa de campo, na maioria dos momentos os líderes adotaram uma postura que transpareceu características mais focadas no perfil confiante e orientado a pessoas. Na escolha de qual perfil optar, o líder irá considerar a conjuntura do mercado, o ambiente e a cultura da empresa, porém sempre levando em consideração a gestão humanizada, pois o maior bem das organizações são as pessoas.

Palavras-chave: Liderança. Pandemia. *Home office*. Organizações. Dale Carnegie.

ABSTRACT

Leadership is a fundamental factor in organizations, in which the role of the leader is of paramount importance for the development and well-being of his team, and consequently the success of corporations. With this in mind, the figure of the leader is essential in the current political, economic, and social scenario, which is in constant change and uncertainty due to the Covid-19 pandemic. Therefore, this study aims to study and analyze the leadership in organizations in the face of the new market reality, through a review of Dale Carnegie's principles contained in his work "How to make friends and influence people". To achieve this goal, a literature review was carried out based on several authors who address the subject, as well as the application of a questionnaire, based on the leaders and the followers. Finally, the pandemic triggered new leadership profiles, which developed as a response to the new demands and challenges, such as the skeptical, people-oriented, self-centered, and confident profiles. According to the field research, in most moments the leaders adopted a posture that showed characteristics more focused on the confident and people-oriented profile. In the choice of which profile to opt for, the leader will consider the market conjuncture, the environment, and the company's culture, but always taking into consideration the humanized management, because the organizations' greatest asset is people.

Key words: Leadership. Pandemic. *Home office*. Organizations. Dale Carnegie.

¹ Graduanda do Curso de Administração FacUnicamps, 2021/2, aldamasceno62@gmail.com

² Graduanda do Curso de Administração FacUnicamps, 2021/2, luzinete.oliveiranovaes@gmail.com

³ Graduanda do Curso de Administração FacUnicamps, 2021/2, milcamacedosilva@gmail.com

⁴ Graduando do Curso de Administração FacUnicamps, 2021/2, yure59@gmail.com

⁵ Mestre em Liderança pela Universidade de Santo Amaro, Orientadora

1. INTRODUÇÃO

A liderança é um fator fundamental nas organizações, no qual o papel do líder é de suma importância para o desenvolvimento e bem-estar de sua equipe, e conseqüentemente o sucesso das corporações. Sendo assim, a liderança deve proporcionar a capacidade de “agir para o desenvolvimento de estratégias, para a mediação de conflitos, para a tomada de decisão, delineando o ritmo certo para que a organização se desenvolva, agindo sempre com equilíbrio, tranquilidade e capacidade de influenciar a vontade coletiva” (SILVA; MACEDO, 2021, p. 3).

Mediante a isso, no contexto atual da Covid-19, as atividades do mercado e as medidas de segurança estão sendo flexibilizadas para retomada das atividades presenciais. Uma vez que, a crise sanitária despertou uma forte crise econômica que ocasionou a necessidade de todas as organizações se adequarem rapidamente aos novos modelos virtuais para atuação profissional, mudanças nos contratos de trabalho, adoção de medidas e protocolos de segurança e higiene em todas as áreas e setores, visando a continuidade de suas atividades (FERREIRA; BASAGLIA, 2021).

Logo, esse estudo tem como objetivo analisar a liderança nas organizações diante da nova realidade do mercado e após o período pandêmico, através de uma revisão dos princípios de Dale Carnegie (2019) contido em sua obra “Como fazer amigos e influenciar pessoas”.

E como objetivos específicos: estudar as estratégias e metodologias existentes sobre liderança; entender a nova realidade do mercado e como ela afeta a liderança, principalmente com o fortalecimento do *home office*; realizar uma revisão bibliográfica dos princípios de Dale Carnegie contido em sua obra “Como fazer amigos e influenciar pessoas”; verificar a influência da comunicação e da motivação da liderança perante os colaboradores, objetivando uma gestão de sucesso; verificar a possibilidade de aplicação de um novo estilo de liderança adequado ao período de pós pandemia.

O presente estudo se justifica com base no atual cenário político, econômico e social, o qual se encontra em constantes mudanças e incertezas em decorrência da pandemia da Covid-19. Exigindo maior capacidade de liderança por parte dos gestores para reinventar a forma de realizar o gerenciamento da equipe. Para isso, os gestores precisam levar em consideração a intensificação dos fatores que influenciam na gestão, como a evolução tecnológica, relacionamento interpessoal, aspectos psicológicos e comportamentais dos funcionários, entre outros fatores.

Com base nisso, é importante evidenciar a necessidade de realização de trabalhos que demonstrem o desejo e a importância dos líderes desenvolverem novas estratégias ou processos

de liderança. Uma vez que, grande parte dos antigos métodos não estão demonstrando boa eficácia por não se adequarem à nova realidade. Diante disso, o presente trabalho busca realizar um estudo sobre a liderança nas organizações pós pandemia, baseando-se na nova realidade, nos princípios de Dale Carnegie, outras referências bibliográficas, uma pesquisa de campo baseada na vertente das pessoas em cargo de liderança e também na perspectiva dos colaboradores.

Diante das questões apresentadas nos parágrafos anteriores, busca-se o entendimento das estratégias, metodologias e processos que sejam adequados à nova realidade e promovam uma liderança de sucesso. Com base nisso, busca-se compreender os novos estilos de liderança surgidos e fortificados e sua importância para as organizações. Dessa forma, serão analisadas as estratégias comunicativas, técnicas fundamentais para o relacionamento interpessoal, aspectos psicológicos e comportamentais, focados na motivação, na qualidade de vida e na saúde mental, entre outros pontos que são afetados pelas novas modalidades de trabalho.

Para tanto, pretende-se responder a seguinte problemática: Qual o estilo de liderança que apresenta ser o mais adequado para o pós pandemia? Diante disso, o presente trabalho foi estruturado em um referencial teórico que aborda o contexto de liderança e a sua importância para as organizações, bem como o processo de mudanças e os desafios encontrados, além de evidenciar quais os novos modelos de liderança e quais fatores os influenciam. E por fim, o desenvolvimento de uma pesquisa de campo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Liderança e as organizações

Pode-se afirmar que o contexto de liderança é caracterizado pela influência de um líder saber liderar as pessoas, inspirar, motivar e conduzir a comportamentos que proporcionem grandes e bons resultados para a organização. O papel do líder dentro das organizações é fundamental para o desenvolvimento da equipe, com o objetivo de integrar pessoas em grupos, estabelecendo estratégias para saber controlar e encarar várias situações, tendo a responsabilidade e o firme fundamento nas relações humanas, no desempenho e desenvolvimento de cada colaborador.

Os autores Robbins, Judge, Sobral (2010, p. 359), definem a liderança “como a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos”, ou seja, a habilidade de liderar tem a capacidade de contribuir para o alto conhecimento do próprio líder, como também, expandir e proporcionar essa capacidade aos colaboradores, contribuindo para o alcance dos objetivos, no aumento do foco e da determinação de todos.

Segundo Chiavenato (2003, p. 122), os conceitos de liderança são muito amplos, pois ela está ligada a influência entre pessoas,

Liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. A liderança ocorre como um fenômeno social e exclusivamente nos grupos sociais. Ela é decorrente dos relacionamentos entre as pessoas em uma determinada estrutura social.

O conceito de liderança está associado à influência entre pessoas, esse é um dos papéis mais importantes atribuídos ao líder, influenciar diretamente a sua equipe em seus objetivos e em suas decisões, motivá-los, os incluir em comportamentos de grande responsabilidade, onde proporcionam maior dedicação e melhor dinamismo, a fim de contribuir no desempenho profissional e no avanço organizacional.

Dentro das organizações a liderança tem uma grande responsabilidade de gerenciar o relacionamento interpessoal e o trabalho em equipe, de modo que o clima organizacional seja harmonioso, pois o trabalho em equipe evidencia bons resultados. E também o reconhecimento profissional, que é capaz de promover a motivação aos colaboradores. “Nos relacionamentos interpessoais, nunca se deve esquecer que todos aqueles que nos cercam são seres humanos que anseiam pelo reconhecimento” (CARNEGIE, 2019, p. 48).

Entre os diferentes estilos de liderança, existem alguns que são bem comuns e predominantes dentro das empresas, sendo elas, liderança autocrática, democrática e liberal. Por meio de um artigo publicado pelo Sebrae (2019), existem vários estilos de liderança predominantes, e isso vai mudando de acordo com o perfil do líder e sua influência que reflete sobre o comportamento e o desenvolvimento dos profissionais da organização. E por meio dessa constante mudança no ambiente organizacional, com o passar do tempo vão surgindo novos estilos de liderança.

Ainda no artigo publicado pelo Sebrae (2019), apresentou-se o estilo de liderança *coaching*, no qual o desempenho do liderado é sempre fundamentado pelo seu superior. Nesse estilo de liderança, o líder busca promover o bem-estar aos seus colaboradores, com o objetivo

de proporcionar um ambiente de trabalho harmonioso, através da motivação, dos *feedbacks*, fazendo com que os funcionários se sintam motivados e dispostos a cumprir suas atividades.

Mediante aos novos estilos de liderança que vem surgindo, é importante ressaltar a liderança situacional, que consiste num estilo de liderança, onde, de acordo com algumas situações vivenciadas pela organização, o líder pode escolher um estilo de liderança a ser seguido, esse estilo pode ser diversificado de acordo com a execução das tarefas que são estabelecidas na empresa, nas pessoas e na situação (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL (2010).

Robbins, Judge, Sobral (2010, p. 367), afirmam que na teoria da liderança situacional “a liderança bem-sucedida é adquirida por meio da escolha do estilo de liderança correto dependendo do nível de prontidão dos seguidores, ou seja, o nível de desejo e habilidade para cumprir determinada tarefa”. Precisamente, nesse estilo de liderança o líder estabelece o cumprimento das ordens de acordo com a situação atual da empresa, como também propõe aos liderados o desempenho de algumas tarefas, e prioriza a participação de todos na tomada de decisão para a realização de todas as atividades propostas.

Com as grandes mudanças e atualizações no mercado organizacional atualmente, vários outros estilos de liderança vêm surgido, com o objetivo de estabelecer e proporcionar novas diretrizes dentro das organizações. Estilos de liderança *online*, que já eram predominantes em algumas organizações e agora tomou uma proporção maior devido à tecnologia estar relacionada com o mercado de trabalho. E também outros estilos focados na importância dos colaboradores para a organização, como o estilo de liderança humanizada, focada no bem-estar e no desenvolvimento pessoal dos liderados.

2.2 Processo de mudanças nas estratégias de liderança durante a pandemia

É de conhecimento geral que em todo e em qualquer lugar não haverá mudanças se o líder não promover transformações necessárias em sua equipe, isto é, por meio da sua gestão que os colaboradores irão se adaptar às novas mudanças no mercado. Diante disso, observa-se que a questão de priorizar a liderança nas organizações assim como um dos grandes desafios, é buscar entender como exercer uma liderança de sucesso durante a pandemia, para que após esse período as empresas possam mudar seus métodos e estratégias de liderar de uma forma mais humanizada e os funcionários possam trabalhar motivados.

De acordo com Carnegie (2019, p. 79) “uma demonstração de interesse deve ser sincera, deve recompensar não apenas a pessoa que demonstra interesse, mas também a que recebe

atenção”. Por meio dessa afirmação constata-se que nos dias de hoje é preciso liderar pensando nos interesses dos liderados e não somente nos interesses da organização. Mas também, no bem-estar dos colaboradores, pois as empresas que pensam dessa forma irão atrair mais clientes e conseqüentemente o seu lucro será maior, isso ocorre pelo fato dos trabalhadores serem tratados bem e estarem dispostos a entregar o melhor de si.

Devido a esse tratamento mencionado anteriormente, os colaboradores irão recepcionar bem o cliente, sendo assim, o cliente irá fazer negócio com a empresa, indicar para outras pessoas e possivelmente irá voltar a fazer negócios. É importante destacar que com o surgimento inesperado da pandemia, muitas empresas tiveram consciência da necessidade de gerenciar de forma mais humanizada.

Vale ressaltar que nos tempos atuais os líderes precisam estar atentos às mudanças do mercado e ter a preocupação de buscarem novas formas de liderar, bem como serem capazes de gerenciar em conformidade com as mudanças do cenário de pandemia. Para isso, precisam sempre buscar colocar em prática as qualidades de um líder, uma dessas qualidades é a responsabilidade em buscar novas estratégias para influenciar os seus liderados, ainda mais diante do cenário atual, pois, um bom líder faz com que a organização tenha sucesso em suas atividades e também se desenvolve e auxilia no crescimento da equipe conforme muda o mercado.

O líder, na empresa, é o mediador de consecução dos resultados, é ele que conhece os colaboradores, que lida com eles em seu cotidiano, que media as relações, que gerencia os conflitos, que prepara as equipes para serem parte integrante dos processos de decisão. Isso, não somente visando resultados financeiros para a empresa, mas, a busca contínua e manutenção de um ambiente harmônico (SILVA; MACEDO, 2021, p. 8).

Outra responsabilidade é entender sobre a motivação, isso se deve pelo fato das empresas notarem que para se manterem em um mercado competitivo é necessário conhecer as necessidades dos colaboradores para manter bons relacionamentos (RENATA, 2016). Diante disso, é de suma relevância ressaltar que a liderança e a motivação são pontos associados e que precisam estar em prática, pois várias questões estão inclusas nessa afirmativa. Dentre elas, a questão de que lidar com pessoas é um processo que precisa de bastante atenção, já que o líder terá que lidar com diferentes posturas, posicionamentos e atitudes. Nesse sentido, é necessária uma grande preparação deste líder para saber gerenciar e buscar a motivação para os seus funcionários. Essa preparação é a busca de várias metodologias e estratégias de lideranças que vários líderes tiveram que aderir no período de pandemia.

Vale enfatizar que nos dias de hoje, com a chegada da Covid-19, os líderes veem a motivação como algo necessário em uma empresa, pois pode-se dizer que o principal aspecto da motivação é o próprio trabalho. Se na empresa o trabalho não for empolgante e interessante, conseqüentemente o funcionário não se sentirá motivado para realizar as tarefas de sua responsabilidade e não prestará um bom serviço (CARNEGIE, 2020).

Com o surgimento da pandemia, o trabalho *Home Office* tem crescido bastante e é importante que os gestores tenham autonomia para motivar a equipe, pois com o distanciamento social entre as pessoas, e fechamento das empresas no ramo comercial e serviço, por certo tempo as empresas tiveram que aderir ao serviço remoto, e para que o trabalho seja realizado com eficácia é importante que os líderes tenham estratégias para motivar os colaboradores. De acordo com Santos *et al.* (2020, p. 3), “o advento da tecnologia e o crescimento das redes de comunicação têm possibilitado a adoção de novas formas de trabalho, como o *home office*.”

Acima de tudo, é de conhecimento de muitos líderes a importância de estarem sempre atualizados com as mudanças no mundo. É importante lembrar que esse processo de mudança foi algo desafiador, as organizações não conheciam a realidade vivenciada. Tendo em vista que, foi um período de bastante incertezas no mundo como um todo, e isso fez com que as mudanças ocorridas durante esse processo fossem de maneira rápida, porque o vírus foi se espalhando de forma acelerada.

Devido às rápidas mudanças no mercado, muitas empresas que não tinham o hábito do trabalho remoto tiveram que aderir a essa nova forma de trabalho, os líderes precisaram se readaptar e procurar novas formas de conduzir suas equipes, investindo em tecnologias para gerenciarem seus processos e atendimentos, além da gestão de pessoas que precisa ser capacitada para o uso da comunicação, desempenho e desenvolvimento. As empresas que não tinham flexibilidade tiveram que aderir à flexibilização, pois várias pesquisas mostram que a maioria dos gestores empresariais aprovou a adoção do trabalho remoto (SANTOS ET AL., 2020) (FERREIRA; BASAGLIA, 2021).

Outra realidade vista é a questão da saúde mental dos funcionários, hoje os líderes precisam ficar bastante atentos com os seus funcionários, já que através da pandemia muitas pessoas perderam entes queridos. Isso faz com que os líderes tenham uma maior responsabilidade na forma de falar e conduzir os seus colaboradores.

2.3 Desafios enfrentados pelos líderes no processo de mudança

É evidente que o mundo no geral está no processo de grandes transformações, devido à chegada da pandemia da Covid-19, que teve início no final do ano de 2019. Diante desse novo cenário, os líderes das organizações se viram em diversos desafios relacionados à liderança e inovação, os quais tiveram que recriar e criar novas estratégias para suas equipes e o mercado em geral. Liderar envolve diversos desafios, e com a crise atual o modo de trabalho mudou, tais mudanças chegaram rapidamente e, com pouco tempo para as adaptações necessárias, o líder precisa ser o primeiro a se adaptar e sucessivamente sua equipe, “os senhores são líderes, serão mais eficientes quando liderarem pelo exemplo”, dando aos liderados estímulos para adaptarem as mudanças (CARNEGIE, 2019, p. 210).

Com a chegada da pandemia, pode-se observar que muitas empresas foram forçadas a demissão em massa, trabalho em *home office* e redução de trabalho, por outro lado, como medida da retomada da economia e recolocação profissional, os líderes têm a oportunidade de recriar e criar uma forma de as pessoas regressarem ao trabalho. Conforme citado pelo Sebrae (2021), essa nova forma de inovar oferece maior flexibilidade, onde os colaboradores conseguem se adaptar às circunstâncias, colaborando para trabalharem positivamente em grupo, resilientes para se adaptarem às pressões e comunicativos, sabendo falar e ouvir, para que haja um diálogo claro e eficaz entre os envolvidos.

Diante de um cenário de incertezas e desafios, Macêdo (2003, apud GARRIDO; AGUIAR 2020, p. 5) mencionam que cabe à liderança “orientar e estimular as pessoas a persistirem na busca de melhores resultados”. Os líderes precisam estar sempre em inovação para alcançar os objetivos das organizações, e a pandemia trouxe essa oportunidade, onde o grande desafio nesse tempo está na gestão de pessoas. Os líderes é que têm a responsabilidade de gerenciar as necessidades dos funcionários, os objetivos da empresa e também priorizar novos recursos, para que os trabalhadores possam desenvolver suas capacidades com o trabalho à distância.

Dentre as ferramentas necessárias para o trabalho a distância estão o WhatsApp, Zoom, Teams, Telegram, Meet, etc. É importante ressaltar que a pandemia reforçou o teletrabalho, que já era usado por algumas organizações, logo, com a crise atual essa forma de trabalho está sendo cada vez mais usada, fazendo com que os líderes e os colaboradores se adaptassem e realizassem algumas mudanças. O uso da tecnologia reforça a forma de como o líder tem que liderar os trabalhadores que estão em *home office*, isso ocorre por meio de reuniões virtuais, com essas ferramentas os gestores podem acompanhar mais de perto seus colaboradores, isso é algo novo, como dito em,

os líderes precisam lidar com outras formas de gestão, já que estamos em um contexto onde é necessária uma liderança humanizada, que incentive o trabalho colaborativo, pautado na empatia, na confiança, que acolha e compreenda que ninguém é perfeito e que todos estão fazendo o melhor que podem (MELLO, 2021, p. 2).

Durante os meses de isolamento da sociedade foi desenvolvido novos modelos de trabalho, novas formas de fazer negócios e novas formas de organizar eventos e reuniões, esse é o grande legado dessa pandemia. Após a pandemia, a maioria dessas mudanças vão ficar, vai ser um modelo misto, onde será reduzido o trabalho no escritório, as reuniões e as atividades presenciais, passando a ser de forma remota também.

Os líderes ainda enfrentam o desafio de atrair, participar e gerar resultados em equipes dispersas geograficamente. Assim como o varejo desenvolveu um modelo de negócios que combina as lojas físicas com o mundo digital, o ambiente de trabalho dos funcionários também será uma mistura de participação pessoal e contato remoto, e o líder tem que saber lidar com essa nova realidade, sempre de forma positiva e agregando valor para sua equipe, sendo hoje o meio mais favorável ao uso das tecnologias, o que vem facilitando muito no momento de comunicação entre os envolvidos.

Portanto, em síntese os maiores desafios foram a adaptação das estratégias comunicativas, das técnicas fundamentais para o relacionamento interpessoal, lidar com os aspectos psicológicos e comportamentais focados na motivação, na qualidade de vida e na saúde mental, entre outros pontos que foram afetados pelas novas modalidades de trabalho e exigiram que os líderes aprendessem lidar com todos eles de forma imediata. Uma vez que, o não acompanhamento dessas mudanças implicaria em prejuízos para as organizações, bem como, geraria limitações no desenvolvimento de uma boa liderança.

2.4 Novos estilos de liderança e comportamentos após a pandemia

Nesse cenário descrito anteriormente, houve a necessidade de rápidas mudanças em relação às pessoas que estão em cargos de liderança. Diante disso, segundo Ferreira e Basaglia (2021), a crise econômica e sanitária desencadeou novos perfis de liderança, que se desenvolveram como resposta à exigência de tomar decisões rapidamente em meio a um cenário conturbado e volátil.

A pesquisa desenvolvida por Ferreira e Basaglia (2021), realizada com mais de 230 executivos que ocupam cargos CEO, Vice-Presidência, Diretoria, Superintendência e outros

cargos *C-Level*, identificaram quatro perfis de liderança embasadas na atitude do líder diante da crise e sua reação com seu meio, no qual vale ressaltar que é possível que um líder apresente traços de mais de um perfil, sendo eles:

Quadro 1: Perfil de lideranças e suas características

Perfil de Liderança	Características
O cético	<ul style="list-style-type: none"> • Espera recuperação da atividade econômica a partir de 2023; • Preocupa-se com a incerteza pela procura de seus produtos ou serviços; • Tem tendência a centralizar a tomada de decisão com intuito de ganhar agilidade; • Palavras-chave: crise, aprendizado, adaptação, decisão, criatividade e importância.
O orientado a pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Segurança e produtividade são suas maiores preocupações; • Foco em gestão de pessoas e soft skills; • Implantou medidas e benefícios visando o bem-estar dos colaboradores; • Palavras-chave: manter, crise, empresa, adaptabilidade, aprendizado, decisão, empatia, resiliência.
O autocentrado	<ul style="list-style-type: none"> • Tomada de decisão antes do cenário de crise já era mais centralizada; • Acredita que é normal a flexibilidade diminuir um pouco em tempos incertos; • Trabalha em uma empresa pequena ou média de até 200 colaboradores; • Palavras-chave: flexibilidade, crise, assertividade, foco, eficiência, negócios.
O confiante	<ul style="list-style-type: none"> • Atua em parceria com fornecedores para cuidar da cadeia como um todo; • Enxerga oportunidades, abrindo espaço para inovação; • Incentiva uma gestão menos centralizada; • Palavras-chave: crise, mudanças, possível, resiliência, agilidade, decisões, oportunidades.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Ferreira e Basaglia (2021).

Conforme descrição das características de cada estilo de liderança do quadro acima, a escolha ou adoção por um estilo em detrimento do outro é influenciada por diversos fatores, por exemplo, a desenvoltura do mercado e os valores dos líderes. Pensando nisso, o artigo publicado na Forbes Collab por Martins⁶ (2021), traz uma reflexão sobre os desafios da liderança no pós-pandemia através do estudo “*Find Your Essential*”, realizado recentemente pelo *Institute for Business Value* da IBM, com 3 mil CEOs, em 26 setores e quase 50 países, incluindo o Brasil.

O estudo contempla a perspectiva dos líderes em relação à desenvoltura do mercado, expondo que eles acreditam que lidarão nos próximos anos com seus maiores desafios, mas para a “imensa maioria, o momento trouxe uma oportunidade única de quebrar paradigmas, de repensar uma nova forma de liderar e operar, capaz de explorar todo nosso potencial corporativo, humano e social” (MARTINS, 2021, p. 2).

⁶ Tonny Martins é Gerente Geral da IBM na América Latina. O executivo começou sua carreira como estagiário na empresa há 29 anos e ocupou diversas posições de liderança nos segmentos de Serviços, Soluções e Consultoria de Negócios.

O estudo da IBM, ainda traz quatro elementos fundamentais para o futuro e para o posicionamento das organizações em relação à liderança, sendo eles, a gestão de talentos (humanizada), mudança na mentalidade da liderança, tecnologia e parcerias com o ecossistema. Isto é, são quatro fatores com forte influência e considerados uma prioridade e determinantes para os novos estilos de liderança que surgiram em resposta ao pós-pandemia (MARTINS, 2021).

Outro ponto tratado atualmente em relação ao futuro da liderança, é a gestão humanizada e a comunicação. Devido aos problemas enfrentados pelas pessoas com o surgimento da crise financeira e sanitária, muitas delas desenvolveram alguns problemas psicológicos, e por esse motivo, as lideranças necessitam assegurar que no período pós-pandemia sua desenvoltura em relação aos funcionários seja inteiramente humanizada. Além disso, a gestão humanizada também proporciona aumento da produtividade nas organizações. Já em relação à comunicação, a questão abordada consiste na escolha da linguagem adequada e coerente, que possibilite aos líderes transmitir os desejos da organização de forma clara e objetiva para seus colaboradores, bem como promover a motivação e colaboração de todos (SEBRAE, 2021).

Sob a mesma ótica da importância e influência da gestão humanizada e da comunicação clara e assertiva na liderança, existe uma obra que foi escrita em 1936, por Dale Carnegie e adaptada várias vezes aos exemplos atuais da sociedade, – *Como fazer amigos e influenciar pessoas* – que estabelece vários princípios sobre como ser um líder de sucesso por meio da arte de lidar com pessoas, tanto nos negócios, como em seus contatos sociais. No qual, segundo Carnegie (2019, p. 11), “o trato social é, provavelmente, o maior problema que as pessoas enfrentam no dia a dia, sobretudo no mundo corporativo”. Sendo possível notar a feição do autor pela valorização do capital humano e deduzir que somente após o surgimento da pandemia, conforme dito anteriormente pelo Sebrae, um tema tão antigo ganhou força e espaço.

Portanto, os princípios contidos na obra podem ser de grande valia para a liderança no pós-pandemia, uma vez que, são como regras ou orientações – um manual prático e eficiente sobre as relações humanas – a serem seguidas pelas pessoas conforme as situações que elas se encontram. A obra é dividida em quatro partes, sendo: Técnicas fundamentais para lidar com as pessoas; Seis formas de fazer as pessoas gostarem de você; Como fazer as pessoas pensarem como você; Seja um líder: como mudar as pessoas sem ofender nem criar ressentimentos. O livro é considerado um *best-seller* e segundo a Forbes (2019), os princípios desse livro são clássicos e as ideias continuam atuais depois de muitas gerações.

Sendo assim, ao decidir qual estilo de liderança adotar, o líder deve avaliar principalmente a percepção de seus colaboradores e qual estilo funciona melhor com sua

equipe, bem como qual modelo irá despertar maior criatividade e colaboração, pois, conforme citado pelo Sebrae (2021) e por Carnegie (2019), essa escolha tem influência na produtividade da empresa e dos funcionários. Para isso, Carnegie (2019, p. 227) afirma que “se inspirarmos as pessoas a perceber os próprios tesouros ocultos, poderemos fazer bem mais do que mudá-las – poderemos literalmente transformá-las” e conseqüentemente, tal ação terá impacto na produtividade e desempenho da empresa e colaboradores.

Para alcançar o fato descrito acima e observando os estudos e as mudanças no mercado descritos nos tópicos anteriores, principalmente o trabalho remoto, eleva-se o nível de importância da motivação das pessoas no pós-pandemia. Os princípios de Carnegie (2019), indicam algumas posturas e comportamentos que auxiliam no processo de colaboração, motivação e despertar do potencial humano, entre elas, pedir a opinião dos colaboradores nos processos de tomada de decisão e proporcionar abertura para que as outras pessoas achem que a ideia seja delas. Uma vez que, as pessoas estão mais propensas a abraçarem ideias que acreditam serem suas ou terem participados delas.

Abordando ainda outros comportamentos relevantes a serem adotados pelas lideranças, conforme a revisão dos princípios de Carnegie (2019, p. 218), é fundamental a realização de perguntas ou sugestões no lugar de ordens diretas, pois “perguntas não só tornam uma ordem mais palatável; elas também estimulam a criatividade das pessoas consultadas, que se tornam mais propensas a acatar uma ordem se participarem da decisão que a gerou.”

Outra postura interessante a ser adota ou reforçada pelas pessoas em cargos de liderança consiste em usar elogios no lugar das críticas, pois para Carnegie (2019, p. 226), “quando a crítica é minimizada e o elogio é enfatizado, as coisas boas que as pessoas fazem são reforçadas, e os pontos fracos atrofiam por não receberem qualquer atenção”, gerando assim estímulos para as pessoas alcançarem o sucesso em suas atuações.

Por fim, a escolha de qual estilo de liderança e quais comportamentos adotar é um fator particular de cada líder, que é influenciado pelo ambiente que ele está inserido e seus valores. O que fica claro é que,

a pandemia mudou nossas vidas para sempre e estamos diante de uma oportunidade única de olhar o mundo sob novas perspectivas, um olhar mais essencialista, mais humano, com senso de urgência, de valorização das coisas simples, com maior senso de comunidade, emergindo uma possibilidade de ressignificação e descobertas de novos sentidos a questões cotidianas. E a tecnologia continuará sendo uma grande aliada e habilitadora de modelos flexíveis, escaláveis e resilientes em um mundo cada vez mais interconectado, personalizado, ágil, fluído e digital (MARTINS, 2021, p. 3).

Logo, a crise sanitária e econômica oriunda da Covid-19 foi o ponto de partida para novas práticas de gestão, isto é, depois do surgimento da pandemia, conforme visto nos estudos e pesquisas acima, muito se tem debatido, falado e estudado sobre novas formas de gestão, a importância das pessoas nas organizações e a influência delas na decisão dos novos estilos de liderança.

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada no desenvolvimento do estudo ocorreu através da pesquisa quantitativa para realização de uma pesquisa de campo, visando quantificar e dar uma maior fundamentação aos dados apresentados no decorrer do trabalho. Uma vez que, o método quantitativo se refere “à capacidade de um instrumento para medir de fato aquilo que se propõe a medir” (GIL, 2008, p. 176), logo, ela foi utilizada para realizar a pesquisa de campo que consiste no “aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis” (GIL, 2008, p. 57). A pesquisa tem como objetivo identificar e estudar quais perfis de liderança vem sendo mais adotados pelas empresas atualmente. Para isso, ela foi desenvolvida baseando-se na vertente das pessoas em cargo de liderança e também na perspectiva dos liderados.

Outra metodologia utilizada para auxiliar nesta pesquisa de campo foi o método qualitativo. “O estudo qualitativo desenvolve-se numa situação natural, oferecendo riqueza de dados descritivos, bem como focalizando a realidade de forma complexa e contextualizada”, segundo Marconi e Lakatos (2017, p. 303), baseia-se na apresentação das ideias de forma livre e espontânea pelos respondentes. Tendo como objetivo oferecer e investigar os fatos com o máximo de descrição possível.

A realização dessa pesquisa de campo se deu por meio da aplicação de um questionário *online*, criado no Google Formulário e aplicado a quatro empresas. As empresas participantes da pesquisa foram a H Egídio Group, do segmento de gestão de pessoas, tecnologia e mercado financeiro, contendo 560 funcionários, sendo 30 deles líderes. Via Mais, do segmento de telecomunicações (*call center*), com estimativa de 60 funcionários, sendo 10 em cargos de gestão. Sterifort, do segmento de esterilização de materiais hospitalares, que possui 45 funcionários, sendo 4 deles gestores. E o Supermercado Bretas, que faz parte de uma rede de supermercados e hipermercados varejista/atacadista, que possui 63 colaboradores, sendo deles 3 líderes.

A escolha do questionário *online* se deu pelo fato dele fornecer maior flexibilização no recolhimento dos dados, e também por ele ser um instrumento de coleta de dados baseado em uma “[...] técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc” (GIL, 2008, p. 121).

Por fim, os procedimentos utilizados no desenvolvimento da pesquisa de campo caracterizam-se como levantamento (*survey*), que consiste em levantar dados sobre um grupo de pessoas no qual objetiva-se conhecer o comportamento deles. Esse método parte da coleta de informações de uma determinada amostra significativa de pessoas que compõe o grupo estudado, e por meio da análise quantitativa e qualitativa dos dados obtidos prover conclusões sobre o comportamento desse grupo (GIL, 2008).

4. RESULTADO E DISCUSSÕES

Nessa seção serão expostos os resultados alcançados com a pesquisa de campo. Primeiramente pela caracterização dos respondentes, e logo após a apresentação da análise dos resultados. Vale destacar que as questões foram elaboradas com base no artigo *Realidade e percepções da alta liderança frente à crise*, de Ferreira e Basaglia (2021), que evidência os quatro perfis de liderança que surgiram ou foram intensificados com a ocorrência da Covid-19 (cético, orientado a pessoas, autocentrado e confiante).

4.1 Caracterização dos Respondentes

A primeira parte da seção resultado e discussões, apresenta a caracterização dos respondentes do questionário com base na faixa etária e escolaridade deles. A exposição desses dados se deu por meio da posição que os respondentes se encontram dentro da organização, líder ou liderado, uma vez que, o questionário conforme dito na introdução e na metodologia, foi embasado na percepção desses dois grupos. O questionário obteve 52 respostas, sendo 25 líderes (48,1%) e 27 liderados (51,9%). Estima-se que desse total de respostas 25 são da H Egídio Group, 14 do Supermercado Bretas, 9 da Sterifort e 4 da Via Mais.

Tabela 1 – Relação: Faixa Etária x Escolaridade

Variável	Líderes		Liderados	
	Nº	%	Nº	%
Faixa etária				
Até 25 anos	4	16%	12	45%
Entre 26 e 35 anos	10	40%	10	37%
Entre 36 e 45 anos	8	32%	2	7%
Entre 46 e 55 anos	3	12%	3	11%
Acima de 56 anos	-	-	-	-
Total	25	100%	27	100%
Escolaridade				
Ensino Fundamental	-	-	2	7%
Ensino Médio	6	24%	12	45%
Ensino Superior (Graduação)	5	20%	12	45%
Pós-graduação	14	56%	1	3%
Mestrado	-	-	-	-
Doutorado	-	-	-	-
Total	25	100%	27	100%

Fonte: Dados da pesquisa de campo

Conforme os resultados mostrados na Tabela 1, percebe-se que a maior parte dos respondentes do grupo de líderes encontram-se entre 26 e 35 anos, correspondendo 40%, logo, nota-se que são líderes jovens. O segundo e terceiro maiores grupos respondentes encontram-se respectivamente entre 36 e 45 anos e até 25 anos, e correspondem a 32% e 16%, respectivamente. Já em relação à escolaridade desse grupo, a maioria possui respectivamente Pós-graduação (56%), Ensino Médio (24%) e Ensino Superior (Graduação) (20%).

Analisando agora os respondentes que fazem parte do grupo de liderados, nota-se que a maior parte dos respondentes se encontram até 25 anos, correspondendo 45%. O segundo e terceiro maiores grupos respondentes encontram-se respectivamente entre 26 e 35 anos e 46 e 55 anos, e correspondem a 37% e 11%. Já em relação à escolaridade desse grupo, a maioria possui Ensino Médio (45%) e Ensino Superior (Graduação) (45%).

Logo, pode se resumir que a maioria dos líderes participantes do estudo estão entre 26 e 35 anos e com nível de escolaridade de Pós-graduação, enquanto os liderados estão em até 25 anos e com nível de escolaridade de Ensino Médio e Ensino Superior (Graduação) com o mesmo percentual.

4.2 Análise das questões objetivas

As perguntas objetivas do questionário foram elaboradas com base nos quatro estilos de liderança mencionado no referencial teórico, sendo eles, o cético, o orientado a pessoas, o autocentrado e o confiante. As questões objetivas correspondem a cinco perguntas, sendo quatro

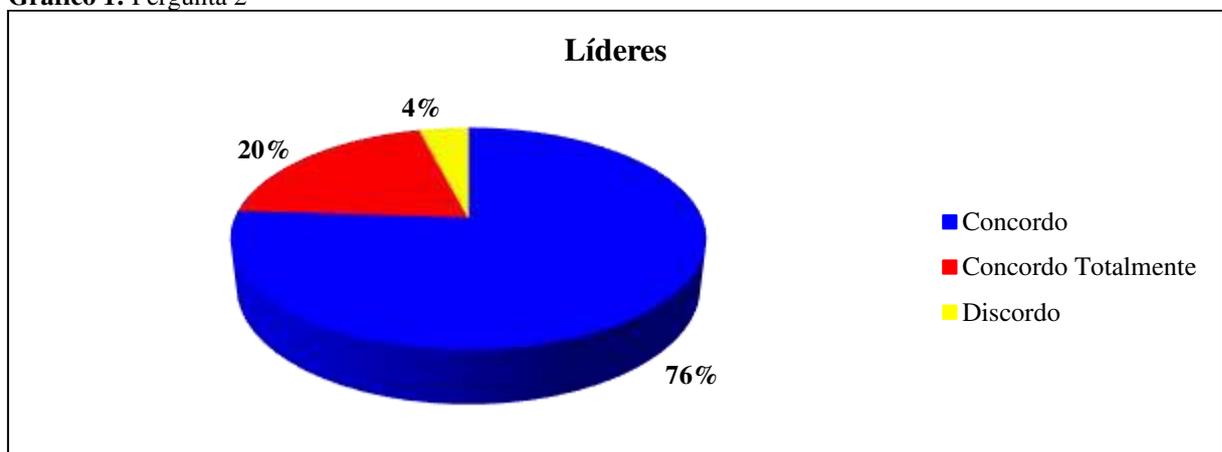
compostas por uma afirmativa que o respondente diz se discorda totalmente, discorda, concorda e concorda totalmente. Já a quinta e última questão corresponde a um conjunto de palavras-chave que representam um estilo de liderança. Ressalta-se que para melhor entendimento da análise a seguir é interessante visualizar o Anexo I que traz o questionário na íntegra.

Analisando a primeira afirmativa do questionário que condiz sobre a questão do líder buscar a participação de sua equipe nos processos decisórios, visando descentralizar as decisões e obter uma visão mais abrangente, foi possível constatar que as respostas obtidas dos dois grupos foram harmônicas. Uma vez que, 88% dos líderes concordam ou concordam totalmente com a afirmativa e 85,2% dos liderados também concordam ou concordam totalmente. Em contrapartida 12% dos líderes e 14,8% dos liderados discordam sobre a questão.

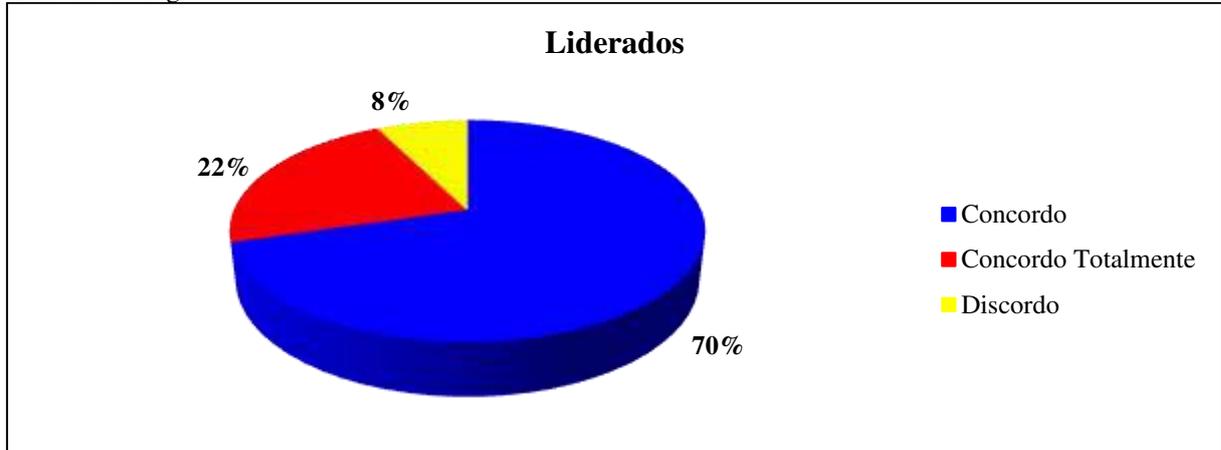
Dessa forma, a maioria de ambos os grupos concordam que os líderes buscaram a participação de suas equipes nos processos decisórios durante a pandemia, demonstrando que a maior parte dos gestores em relação a essa questão, tenderam para o perfil de liderança confiante, que incentiva uma gestão menos centralizada e mais participativa, isto é, tem uma abordagem contrária ao perfil cético e autocentrado, que desde antes da pandemia, atua com uma gestão mais centralizada, com o intuito de ganhar agilidade na tomada de decisão por meio da centralização.

Avaliando a segunda afirmativa do questionário, que questiona se o líder desenvolveu e implantou medidas e benefícios visando o bem-estar, segurança, produtividade e motivação dos seus colaboradores durante esse período de mudanças e incertezas, conforme nota-se no Gráfico 1 e Gráfico 2, as respostas são novamente harmônicas entre os dois grupos. No qual, 96% dos líderes e 92% dos liderados concordam ou concordam totalmente, tendo apenas um líder e dois liderados que discordam sobre a afirmativa.

Gráfico 1: Pergunta 2



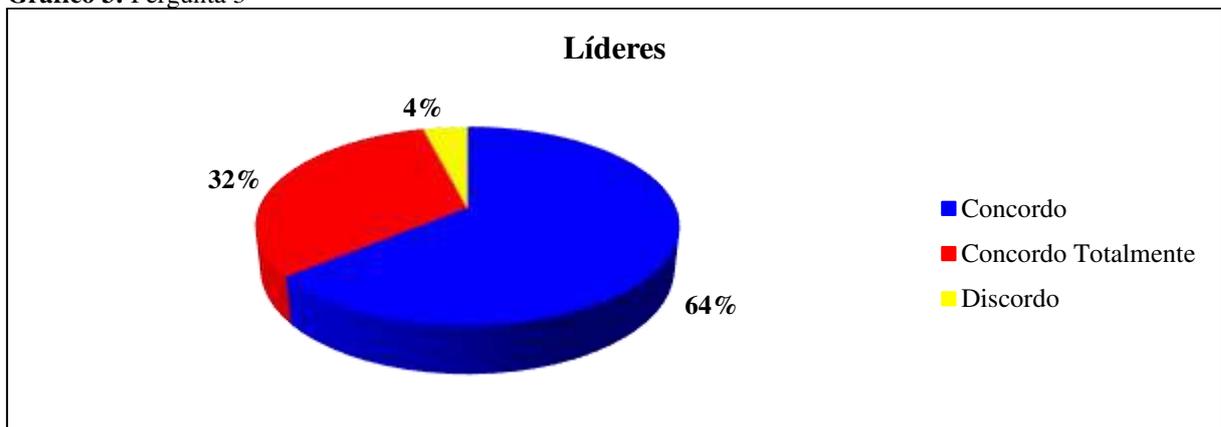
Fonte: Dados do estudo de caso

Gráfico 2: Pergunta 2

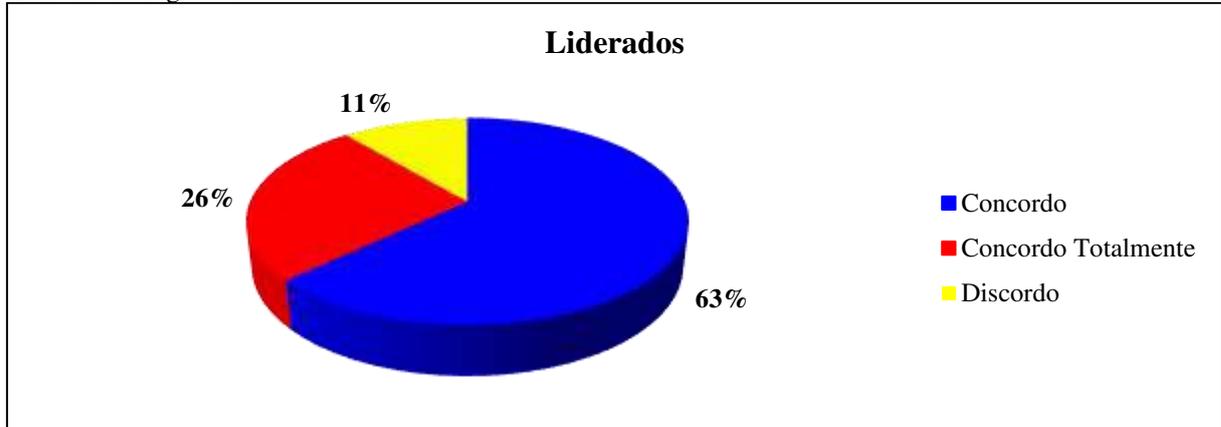
Fonte: Dados do estudo de caso

Nessa questão foi possível observar que quase todos os líderes adotaram medidas ou tiveram atitudes que são voltadas ao estilo de liderança orientado a pessoas, conforme respondido por eles mesmos e por seus colaboradores. Demonstrando assim, preocupação com as pessoas durante esses períodos de incertezas e ao mesmo tempo, suas equipes notaram essa preocupação por parte de seus líderes. Logo, é possível notar com esse dado, que as empresas e seus líderes estão preocupados com o capital humano e seu bem-estar.

A terceira afirmativa aborda a questão sobre se o líder possui ou demonstra expectativa em relação à melhora ou recuperação da atividade econômica a partir do próximo ano e também sobre um maior faturamento e contratações. As respostas dos líderes e liderados foram novamente concordantes entre si, sendo que 96% dos líderes e 89% dos liderados concordam ou concordam totalmente com a alternativa. Os dados apresentados acima podem ser melhor observados nos Gráficos 3 e 4 a seguir.

Gráfico 3: Pergunta 3

Fonte: Dados do estudo de caso

Gráfico 4: Pergunta 3

Fonte: Dados do estudo de caso

A informação obtida com essa pergunta é um fator positivo para todas as empresas que possuem esse perfil de liderança (confiante), pois essa confiança do líder em relação à melhora ou recuperação da atividade econômica a partir de 2022 e também sobre um maior faturamento e contratações, pode atuar como um fator de motivação da equipe, principalmente quando ele transparece essa confiança, como é o caso da maioria dos líderes questionados. Além disso, essa confiança quando demonstrada, proporciona um melhor ambiente de trabalho, com características harmoniosas e positivas.

A quarta afirmativa questiona se os líderes e liderados tiveram dificuldade no processo de adaptação ao trabalho remoto em relação à utilização das tecnologias (Exemplo: WhatsApp, Zoom, Teams, Telegram, Meet, entre outras plataformas), 84% dos líderes e 92% dos liderados afirmaram que discordam ou discordam totalmente, demonstrando que a maioria dos respondentes de ambos os grupos não tiveram dificuldade.

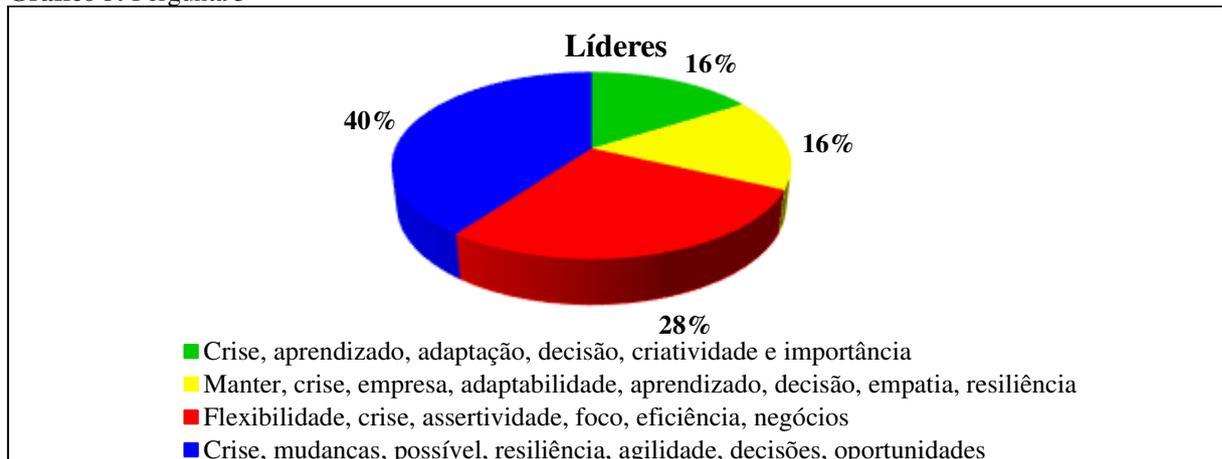
Através dessa questão e da análise de suas respostas, o resultado foi positivo, principalmente se levado em consideração o mundo globalizado atual. Logo, é importante que os líderes e liderados saibam usar as tecnologias, estejam conectados e atualizados sobre as novas ferramentas e suas utilidades no mercado de trabalho. Vale ressaltar que, com a chegada da pandemia a adaptação ao uso das tecnologias foi algo necessário para a continuidade das atividades.

Do total de 52 pessoas que participaram da pesquisa, somente 6 pessoas enfrentaram dificuldade no processo de adaptação ao trabalho remoto em relação a utilização das tecnologias, ou seja, apenas um percentual de 11,5%. Analisando esse dado, juntamente com a idade deles, é possível notar uma heterogeneidade nos dados, demonstrando que essa

dificuldade não tem relação direta com a idade, pois, uma pessoa tem até 25 anos, duas entre 26 e 35 anos, uma entre 36 e 45 anos e duas entre 46 e 55 anos.

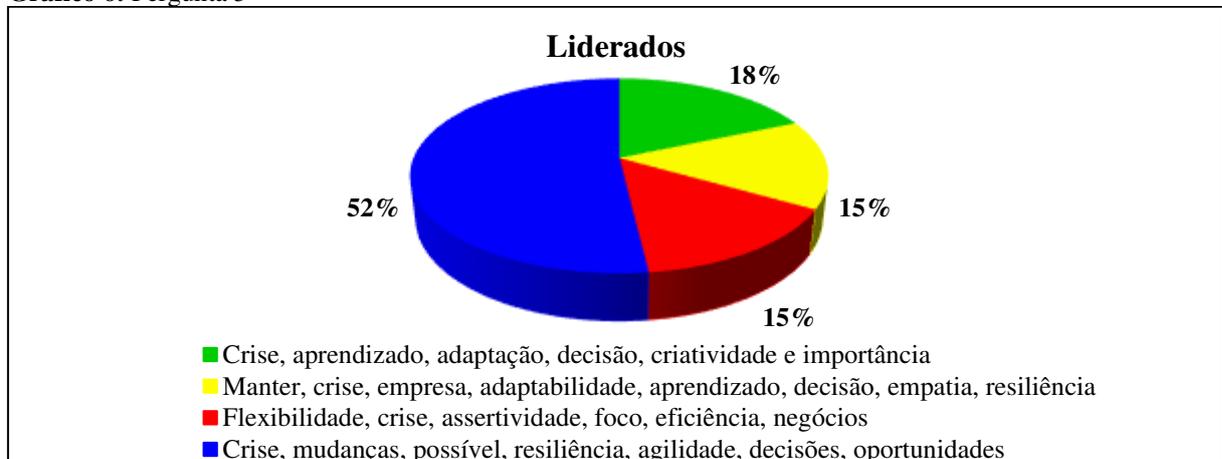
A quinta e última pergunta que trata sobre o conjunto de palavras-chave que representam os quatro estilos de liderança, tiveram os seguintes percentuais:

Gráfico 5: Pergunta 5



Fonte: Dados do estudo de caso

Gráfico 6: Pergunta 5



Fonte: Dados do estudo de caso

Conforme observado no Gráfico 5, dos líderes, 40% responderam que o conjunto de palavras-chave que mais se identificam são “crise, mudanças, possível, resiliência, agilidade, decisões, oportunidades”, demonstrando maior aproximação com o estilo confiante. Em segundo lugar, com 28% estão os líderes que se identificam com as palavras “flexibilidade, crise, assertividade, foco, eficiência, negócios”, apresentando maior afeição com o perfil autocentrado. E na terceira posição, com o mesmo percentual de 16% estão os líderes que mais se reconhecem nas palavras-chave “manter, crise, empresa, adaptabilidade, aprendizado,

decisão, empatia, resiliência” e “crise, aprendizado, adaptação, decisão, criatividade e importância”, que são respectivamente palavras dos estilos orientados à pessoas e estilo cético.

Já no Gráfico 6, que aborda a visão dos liderados sobre qual conjunto condiz mais com o estilo de liderança do seu líder, é possível notar que 52% dos respondentes escolheram o conjunto que representa o estilo confiante, logo, esse estilo teve o maior percentual, assim como no gráfico dos líderes. Porém, o segundo maior percentual (18%) diferente da visão dos líderes está o estilo cético, e na sequência ambos com 15%, estão os perfis orientado a pessoas e autocentrado.

Nota-se que, apesar das incertezas do momento atual, a maioria dos líderes ainda tendem para uma abordagem mais confiante e demonstram isso para suas equipes. Outro ponto também que ficou claro em relação aos líderes, é sua preocupação com as pessoas, o capital humano das empresas. Ainda vale lembrar, que uma pequena parte dos líderes tem uma atuação mais fechada e centralizada e até mesmo negativa, em relação ao futuro mercado, conforme respondido por eles mesmos e seus liderados.

4.3 Análise da questão subjetiva

A questão subjetiva do questionário teve como objetivo buscar entender quais foram os maiores desafios enfrentados pelos líderes e seus colaboradores durante a pandemia e em meio as mudanças e incertezas do mercado, bem como, verificar os impactos sofridos pelas organizações pesquisadas.

Mediante análise das respostas, os maiores desafios enfrentados pelas pessoas que participaram da pesquisa foram adaptação às mudanças na sociedade e ao trabalho *home office*, aumento dos preços, insegurança, desemprego, instabilidade, necessidade de resiliência e aprendizado, empatia, humanização, medo de perder os familiares e de contração do vírus, incerteza sobre a economia, cumprir os protocolos de segurança e distanciamento, conscientização, inteligência emocional, bem como, a necessidade de conciliar a vida pessoal com a profissional.

Avaliando a questão dos impactos sofridos pelas organizações, foi possível verificar que a maioria dos respondentes afirmaram que, a empresa em que fazem parte, sofreu impactos provindos da pandemia. Impactos esses, positivos, negativos e neutros, que não alteraram o desenvolvimento das atividades das empresas. Entre os impactos positivos estão o aumento na capacidade produtiva, desenvolvimento das pessoas com uma gestão humanizada, aumento das

contratações, havendo uma empresa que teve mais de 120 novas admissões, aumento da demanda e oportunidades de crescimento.

Já os impactos negativos sofridos pelas organizações são a instabilidade e insegurança, aumento de preços, processo de adaptação urgente ao *lockdown* e as normas sanitárias de segurança, demissões, afastamentos, baixa produtividade, redução da demanda, dificuldade no processo de comunicação e problemas financeiros. Por fim, os impactos neutros foram aqueles no qual não causaram mudanças positivas, nem negativas nas empresas. Vale ressaltar que a proporção de empresas que tiveram impactos positivos, negativos e neutros, foram semelhantes.

4.4 Discussões finais

Ao longo do desenvolvimento do trabalho foi exposto e analisado um dos maiores desafios enfrentados pelos líderes e pelas empresas, isto é, a liderança e seus desdobramentos. A liderança envolve muito mais do que meramente gerir recursos, é necessário ter a capacidade de influenciar pessoas, motivá-las, atribuir responsabilidades, entres outros fatores que visam contribuir para o desempenho profissional e o avanço organizacional. Além disso, é essencial que o líder saiba gerenciar o relacionamento interpessoal e o trabalho em equipe.

Para alcançar uma gestão de sucesso, os líderes contam com diversos estilos de liderança, conforme dito no referencial teórico, como por exemplo, a liderança *online*, que teve grande fortalecimento durante a pandemia. A decisão de qual estilo adotar é influenciada por diversos fatores como estratégias comunicativas, técnicas fundamentais para o relacionamento interpessoal, aspectos psicológicos e comportamentais, focados na motivação, na qualidade de vida e na saúde mental dos funcionários, entre outros pontos que são afetados pelas novas modalidades de trabalho.

A nova modalidade de trabalho que mais se destacou e foi adotada, foi o trabalho *home office*, e até mesmo por influência desse fato que a liderança *online* teve destaque. Outro ponto de grande relevância para a liderança de sucesso foi a questão de abordar não somente os interesses das organizações, mas também pensar nos interesses pessoais dos colaboradores. Como por exemplo, a motivação, saúde mental, flexibilização e um ambiente de trabalho empolgante, interessante e desafiador.

Por ocorrência dessas novas demandas da liderança, sugeriram diversos desafios para os líderes, logo, os gestores precisaram de muita resiliência e flexibilidade para se adaptarem às novas tecnologias e a gestão das pessoas com foco mais humanizado. Vale ressaltar que, os

líderes estão depreendendo muita energia e esforços para enfrentar esses desafios e atender essas demandas, uma vez que, essa realidade irá permanecer mesmo com o fim da pandemia. Tal fato se dá pelos benefícios observados e aceitação das pessoas.

Por fim, a crise econômica e sanitária desencadeou novos perfis de liderança, que se desenvolveram como resposta às novas demandas e desafios citados anteriormente, como o perfil cético, orientado a pessoas, autocentrado e o confiante. No qual, segundo a pesquisa de campo, na maioria dos momentos os líderes adotaram uma postura que transparece características mais focadas no perfil confiante e o orientado a pessoas.

Conclui-se, que na decisão de qual estilo adotar os líderes devem levar em consideração a gestão humanizada, os problemas psicológicos desenvolvido pelas pessoas, a motivação, a participação e a criatividade, pois, o maior bem das empresas são as pessoas. E para alcançar todas essas demandas da gestão humanizada, os princípios de Dale Carnegie, são como guias essenciais na construção e desenvolvimento de uma nova realidade nas empresas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a liderança nas organizações diante da nova realidade do mercado e após o período pandêmico, através de uma revisão dos princípios de Dale Carnegie, contido em sua obra “Como fazer amigos e influenciar pessoas”.

Para isso, foram desenvolvidos estudos sobre as estratégias e metodologias existentes sobre liderança, bem como, o entendimento da nova realidade do mercado e como ela afeta a liderança, principalmente com o fortalecimento do *home office*. Essa revisão bibliográfica dos princípios de Dale Carnegie, contido em sua obra “Como fazer amigos e influenciar pessoas” foi muito relevante, visto que, foi verificado como a presença da comunicação e da motivação da liderança influencia os colaboradores e a gestão de sucesso. E por fim, a verificação da possibilidade de aplicação de um novo estilo de liderança, adequado ao período de pós pandemia.

Dessa forma, o objetivo proposto foi alcançado por meio da realização dos processos descritos acima. No qual foram enfrentadas algumas limitações, como a ausência de trabalhos bibliográficos atuais que abordam o assunto e também em relação à aplicação do questionário, no qual teve-se dificuldades no processo de recolhimento das respostas da pesquisa de campo. A limitação do questionário se deu pelo fato de ainda estar-se no período pandêmico e devido

a isso sua aplicação ocorreu de forma *online*, exigindo assim, um acompanhamento mais próximo por meio da solicitação frequente para preenchimento dele.

Portanto, com a realização dos processos descritos acima e apesar das limitações enfrentadas no percurso, foi possível obter a resposta para a problemática estudada, que consistiu em identificar qual estilo de liderança apresenta ser o mais adequado para o pós-pandemia. Entretanto, o que se concluiu é que não existe um estilo melhor ou mais adequado, pois a adoção de um em detrimento do outro vai levar em consideração a conjectura do mercado, o ambiente e a cultura da empresa, porém, independente de qual perfil o líder optar, ele deve levar em consideração a gestão humanizada. Vale ressaltar que embora a pesquisa não tenha detectado um perfil ideal, no entanto existe dois perfis predominantes nas organizações que é o perfil confiante e o orientado a pessoas, conforme resultado da pesquisa de campo.

Como sugestão de pesquisa fica a atualização do estudo futuramente, visando verificar se os padrões e os estilos de liderança encontrados no presente trabalho se modificaram ou não, e também como segunda sugestão a realização de um estudo sobre o comportamento humano e sua influência na liderança, focando principalmente na linguagem corporal.

Por fim, o presente trabalho contribuiu para o crescimento profissional dos autores, uma vez que, proporcionou conhecimentos importantes acerca da liderança e os fatores ligados a ela, como a motivação, os perfis de lideranças, relacionamento interpessoal, formas de trabalho, entre outros. Conhecimentos esses, que são de grande valia na atuação profissional, principalmente em um cargo de liderança. Outra contribuição importante e imediata foram os princípios da obra de Dale Carnegie, que agregou técnicas fundamentais para as relações humanas, tanto nos negócios como nos contatos sociais.

6. REFERÊNCIAS

CARNEGIE, Dale. **Como fazer amigos e influenciar pessoas**. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Elsevier Brasil, 2003.

FERREIRA, Paul; BASAGLIA, Ricardo. **Realidade e percepções da alta liderança frente à crise**. Livro Eletrônico / E-Book. Nova Lima, MG: Fundação Dom Cabral: Page Group, 2021. Disponível em: <https://ci.fdc.org.br/AcervoDigital/E-books/2021/Realidade%20e%20percep%C3%A7%C3%B5es%20da%20alta%20lideran%C3%A7a%20frente%20%C3%A0%20crise.pdf>. Acesso em: 24 set. 2021.

GARRIDO, Bianca; AGUIAR, Júlia de Almeida. Discurso, Liderança e Crise: a Vale No Jornal Nacional Durante a Pandemia da Covid. In: 43º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – VIRTUAL. **Anais...** 2020. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/nacional2020/resumos/R15-2887-1.pdf>. Acesso em: 28 set. 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINS, Tonny. Uma reflexão sobre os desafios da liderança no pós-pandemia. **Forbes Collab**. 25 de março de 2021. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-collab/2021/03/tonny-martins-uma-reflexao-sobre-os-desafios-da-lideranca-no-pos-pandemia/>. Acesso em: 24 set. 2021.

MELLO, Andreza Sampaio de. Os desafios da liderança em tempo de pandemia. **Folha Vitória**, 2 de agosto de 2020. Disponível em: <https://www.folhavitoria.com.br/geral/blogs/livrepensar/2020/08/os-desafios-da-lideranca-em-tempo-de-pandemia/>. Acesso em: 28 set. 2021.

METIDIARI, Guilherme. Estilos de liderança autocrática, democrática e liberal. **Administradores.com**, 03 de mar. de 2011. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/estilos-de-lideranca-autocratica-democratica-e-liberal>. Acesso em: 28 set. 2021.

NOGUEIRA, Larissa Maria de Brito. **Desafios da implantação do home office durante a pandemia: estudo de caso em uma empresa de tecnologia**. 24f. Artigo Tese de Doutorado – Faculdade Unifametro Maracanaú, Maracanaú, 2020. Disponível em: http://repositorio.unifametro.edu.br/bitstream/123456789/849/1/LARISSA%20MARIA%20DE%20BRITO%20NOGUEIRA_TCC.pdf. Acesso em: 28 set. 2021.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Tim; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, Jéssica. **A prática da liderança**. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA: Assis, 2009. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0511210759.pdf>. Acesso em: 11 out. 2021.

ROSA, Renata Helena Rodrigues. A importância da liderança e motivação nas organizações: área temática: gestão estratégica e organizacional. In: XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. **Anais...** Latec-UFF, Rio de Janeiro. 29,30 set. 2016. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_037.pdf. Acesso em: 27 set. 2021.

SANTOS, Ester Amaral Cunha *et al.* **Home Office: Ferramenta para continuidade do trabalho em meio a pandemia COVID-19**. Faculdades IDAAM, Manaus. 09 de Jul de 2020. Disponível em: <http://idaam.siteworks.com.br/jspui/bitstream/prefix/1172/1/HOME%20OFFICE%20-%20FERRAMENTA%20PARA%20CONTINUIDADE%20DO%20TRABALHO%20EM%20MEIO%20A%20PANDEMIA%20COVID-19.pdf>. Acesso em: 13 out. 2021.

SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.

Estilos de liderança: saiba como escolher o melhor. Publicado em 12 de dez. de 2013.

Atualizado em 11 de set. de 2019. Disponível em:

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tres-estilos-de-lideranca-e-os-impactos-junto-aos-colaboradores,1cdea5d3902e2410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 14 out. 2021.

_____. **Os desafios da liderança num cenário de pós pandemia.** Publicado em 17/09/2020

- Atualizado em 22/06/2021. Disponível em:

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ce/artigos/os-desafios-da-lideranca-num-cenario-de-pos-pandemia,5327dc028ac94710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 27 set. 2021.

SILVA, Maria Silveira Correia da; MACEDO, Maria Eirilúcia Cruz. Liderança Do Futuro:

Olhar Sobre O Estilo De Liderança Pós-Pandemia Covid-19. **Revista Científica**

Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 06, Ed. 03, Vol. 15, p. 05-17. Mar. de

2021. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/olhar-sobre>.

Acesso em: 27 set. 2021.

ANEXO I - Questionário

PERGUNTAS: Líderes

1. "Durante os processos decisórios sempre busquei a participação da minha equipe visando descentralizar as decisões e obter uma visão mais abrangente."
2. "Eu desenvolvi e implantei medidas e benefícios visando o bem-estar, segurança, produtividade e motivação dos meus colaboradores durante esse período de mudanças e incertezas."
3. "Eu espero a melhora ou recuperação da atividade econômica a partir do próximo ano e acredito em um maior faturamento e contratações também."
4. "Eu tive dificuldade no processo de adaptação ao trabalho remoto em relação a utilização das tecnologias (Exemplo: WhatsApp, Zoom, Teams, Telegram, Meet, entre outras plataformas)."
5. Qual conjunto de palavras-chave você mais se identifica:

PERGUNTAS: Liderados

1. "Durante os processos decisórios meu líder sempre buscou a participação da nossa equipe visando descentralizar as decisões e obter uma visão mais abrangente."
2. "Meu líder desenvolveu e implantou medidas e benefícios visando o bem-estar, segurança, produtividade e motivação da nossa equipe durante esse período de mudanças e incertezas."
3. "Meu líder demonstra acreditar na melhora ou recuperação da atividade econômica a partir do próximo ano e também em um maior faturamento e contratações."
4. "Eu tive dificuldade no processo de adaptação ao trabalho remoto em relação a utilização das tecnologias (Exemplo: WhatsApp, Zoom, Teams, Telegram, Meet, entre outras plataformas)."
5. Qual conjunto de palavras-chave mais condiz com o estilo de liderança adotado pelo seu líder:

PERGUNTA ABERTA: Líderes e Liderados

6. Quais foram os maiores desafios enfrentados por você durante a pandemia em meio as mudanças e incertezas do mercado? E mediante a esse cenário a organização na qual você faz parte sofreu muito impacto?

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO

Eu Alda da Costa Damasceno RA 35995

Declaro, com o aval de todos os componentes do grupo a:

AUTORIZAÇÃO

NÃO AUTORIZAÇÃO ()

Da submissão e eventual publicação na íntegra e/ou em partes no Repositório Institucional da Faculdade Unida de Campinas – FACUNICAMPS e da Revista Científica da FacUnicamps, do artigo intitulado: Gestão nas organizações pós pandemia: A

nova realidade e os princípios de Dale Carnegie

De autoria única e exclusivamente dos participantes do grupo constado em Ata com supervisão e orientação do (a) Prof. (a): Glória Lacerda Borges Dias

O presente artigo apresenta dados validos e exclui-se de plágio.

Curso: Administração. Modalidade afim Presencial

Alda da Costa Damasceno

Assinatura do representante do grupo

Assinatura do Orientador (a):

Obs: O aval do orientador poderá ser representado pelo envio desta declaração pelo email pessoal do mesmo.

Goiânia, 08 de Janeiro de 2022