



CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO
ADMINISTRAÇÃO

BÁRBARA LORENA TEIXEIRA GIRÃO
RAQUEL SILVA DE MORAIS

**A ATUAÇÃO DA LIDERANÇA NA CONDUÇÃO DAS EQUIPES DURANTE A
PANDEMIA: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DE MANUTENÇÃO DE
LINHA FÉRREA**

FORTALEZA
2020

BÁRBARA LORENA TEIXEIRA GIRÃO

RAQUEL SILVA DE MORAIS

A ATUAÇÃO DA LIDERANÇA NA CONDUÇÃO DAS EQUIPES DURANTE A
PANDEMIA: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DE MANUTENÇÃO DE
LINHA FÉRREA

Artigo TCC apresentado ao curso de Bacharel em Administração do Centro Universitário Fametro – Unifametro – como requisito para a obtenção do grau de bacharel, sob a orientação da prof.^a Regina Raquel Filgueiras da Silva

FORTALEZA – CE

2020

BÁRBARA LORENA TEIXEIRA GIRÃO
RAQUEL SILVA DE MORAIS

A ATUAÇÃO DA LIDERANÇA NA CONDUÇÃO DAS EQUIPES DURANTE A
PANDEMIA: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DE MANUTENÇÃO DE
LINHA FÉRREA

Artigo TCC apresentada no dia 11 de dezembro de 2020 como requisito para a obtenção do grau de bacharel em Administração do Centro Universitário Fametro – Unifametro – tendo sido aprovado pela banca examinadora composta pelos professores abaixo:

BANCA EXAMINADORA

Prof^o. Regina Raquel Filgueiras da Silva
Orientador – Centro Universitário Fametro

Prof^a. Dulcinda Silva Carneiro
Membro - Centro Universitário Fametro

Prof^o. Ana Carla Cavalcante das Chagas
Membro - Centro Universitário Fametro

A ATUAÇÃO DA LIDERANÇA NA CONDUÇÃO DAS EQUIPES DURANTE A PANDEMIA: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DE MANUTENÇÃO DE LINHA FÉRREA

Bárbara Lorena Teixeira Girão

Raquel Silva de Moraes

Regina Raquel Filgueiras da Silva

RESUMO

O presente trabalho buscou analisar a atuação da liderança em uma empresa de manutenção de linha férrea, visando garantir a sustentabilidade financeira da empresa e o engajamento das equipes, durante o período de instabilidade provocado pela pandemia do Covid-19. Devido a esse novo cenário as empresas precisaram se reinventar de forma acelerada para manter seu capital humano e a saúde financeira. Enfrentando um desafio após outro para manter suas atividades tiveram que implementar novas estratégias para gestão de seus colaboradores e adaptá-los às novas prioridades e rotinas impostas pelo governo. Este estudo tem como intuito, gerar conhecimento prático através de uma pesquisa de campo de natureza quantitativa e análise de estudo de caso sobre a atuação da liderança junto às suas equipes. A aplicação da pesquisa foi através do questionário de escala do tipo *Likert*. Após a tabulação dos dados foi possível identificar as ações realizadas pelos líderes da organização e a percepção de seus liderados que vem favorecendo a melhoria do desempenho das equipes e a manutenção de um ambiente de trabalho satisfatório mesmo em um cenário instável.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança. Engajamento. Ambiente de trabalho. Covid-19.

1 INTRODUÇÃO

Diante das indecisões do ano de 2020, provocado pela pandemia do novo Coronavírus, surge um contexto desafiador para todos nós, exigindo uma nova postura e atuação adaptativa aos processos e rotinas do trabalho. O mundo parou, eventos de grande importância foram cancelados, a bolsa de valores sofreu queda devido ao baixo consumo, comércio e instituições de ensino foram fechadas para evitar que o vírus continuasse a se espalhar. A China um dos principais países exportadores de manufatura mundial parou sua produção desestabilizando a economia mundial. O vírus acelerou mudanças já previstas e o senso de imediatismo se tornou rotina para todos os segmentos da sociedade, para enfrentar esta realidade medidas emergenciais foram adotadas, com intuito de reduzir os danos causados e minimizar seus impactos.

A pandemia não estava no planejamento estratégico de nenhuma organização, porque não é costumeiro trazer catástrofes dessa magnitude para o planejamento de um negócio. Contudo, é em momentos de estresse e preocupação que a combinação de liderança com repertório estratégico decidem o destino das instituições (MAXIMILIANO, 2020).

Conforme o autor Guimarães (2012), para ser líder nesses novos tempos é fundamental desenvolver habilidades essenciais, que precisam ser apreendidas e aperfeiçoadas. O mundo empresarial demanda disso para o sucesso da organização e conseqüentemente, a liderança é apreendida.

Nesse contexto a figura do líder entrou em evidência e ganhou ainda mais importância, diante dos novos planos e posturas diferenciadas. Estratégias precisaram ser redefinidas de forma rápida e eficaz para otimizar os recursos existentes e identificar um meio para amenizar a crise que se instalou dentro das organizações. Neste aspecto pode-se confirmar que Drucker (1990, p. 109) menciona:

Tomadores de decisão eficazes sabem que a tomada de decisão possui seu próprio processo e seus próprios elementos e etapas claramente definidos. Cada decisão é arriscada: ela é um comprometimento de recursos presentes com um futuro incerto e desconhecido.

O cenário de instabilidade resultante da pandemia do Covid-19, implantou nas organizações novos processos indispensáveis, para manter o bem-estar dos funcionários e o equilíbrio da empresa. Novas ferramentas para trabalho remoto foram

implantadas e a tecnologia se tornou uma grande aliada nesse momento. Frente a esse novo cenário, a liderança é ressaltada a todo instante, buscando nivelar as decisões a serem tomadas. O papel do líder diante desse momento atual torna-se fator fundamental para o gerenciamento da companhia. Comparando-se os processos antes e durante a pandemia, pode-se inferir a importância desse estudo mediante a necessidade de adaptações de uma nova postura na liderança, pois as organizações sempre passam por crises frequentes, mas a que se instalou nesse atual momento foi algo nunca observado. Diante disso, a gestão precisa se ajustar a esse novo normal. Mas o que foi adotado para garantir a sobrevivência da empresa? Que medidas foram providenciadas para resguardar o colaborador? Como o líder está lidando diante desse cenário caótico? Pois com o isolamento social rígido decretado pelo Governo do Estado do Ceará, somente empresas de serviços essenciais podiam funcionar. Devido a essas restrições o líder, precisou criar estratégias para mobilizar as equipes no sentido de melhor direcionamento e gerenciamento das rotinas e processos da organização em prol da sustentabilidade financeira e engajamento dos colaboradores.

Desta forma, surge uma problemática referente a atuação do líder na condução de suas equipes para enfrentamento aos novos desafios causado pelo coronavírus dentro das organizações, quais ações foram adotadas pelas lideranças em uma empresa de manutenção de linha férrea, visando garantir a sustentabilidade financeira da empresa e o engajamento das equipes?

O objetivo da pesquisa está centrado em identificar estratégias de engajamento das equipes desenvolvidas pelos líderes do segmento férreo, durante o período da pandemia, tendo como objetivos específicos: identificar se os líderes estão preparados para a condução da equipe, conhecer a formação desses líderes e identificar a percepção das equipes frente às estratégias adotadas pela liderança. A análise dos objetivos específicos foi realizada através de questionários com os colaboradores da organização.

O estudo de caso desenvolvido neste artigo mostra a importância da adaptação de uma nova rotina inserida no contexto da organização, implantando novas estratégias para atender às recentes normas impostas. A metodologia inclui uma pesquisa bibliográfica e quantitativa e aplicação de questionários para avaliar a percepção dos colaboradores e dos líderes. A empresa foi escolhida pela facilidade de acesso as informações e por uma das autoras atuar na gestão de pessoas na referida empresa.

O trabalho está estruturado em cinco seções. A primeira seção refere-se à introdução, onde o tema em estudo foi contextualizado, sendo apresentado o conceito geral de liderança e as medidas tomadas diante do novo normal. Além disso, foram expostos a questão de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos, a relevância do estudo e a metodologia. A segunda seção é referente à apresentação do referencial teórico, que abordará acerca das teorias da liderança e da condução do líder com os seus liderados. Na terceira seção é apresentada a metodologia utilizada. A quarta seção foi disposta para a análise dos resultados da pesquisa, que utilizou como base o referencial teórico apresentado na segunda seção. Por fim, a quinta seção possui a conclusão do estudo e considerações finais, seguidos das referências e anexos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo é apresentado conceitos importantes de liderança, que contextualizou com a temática principal. Apresentou os tipos, a importância e as vantagens da liderança na condução dos seus colaboradores. Foi exposto a maneira como que os líderes gerem suas equipes, como a informação foi transmitida e percepção dos colaboradores, além de ser abordada a importância de promover estratégias de liderança no alcance dos objetivos organizacionais mediante a um cenário caótico.

2.1 Liderança

A liderança está cada vez mais contribuindo com as necessidades da organização e de seus funcionários. Pois a atuação do líder precisa ser percebida pela equipe como elemento inspirador e motivador para o alcance dos objetivos organizacionais e das equipes.

De acordo com a autora Bergamini (2012), a liderança é um dos fatores mais discutidos dentro das empresas, onde o líder desempenha uma função essencial na organização. Diante disso, a figura do líder é constantemente avaliada e percebida pelos seus liderados, tendo em vista que suas ações podem impactar diretamente o desempenho de suas equipes.

Segundo Chiavenato (2014), liderança é definida como necessária em todos os tipos de organização humana, ou seja, para a obtenção de qualquer resultado

desejado pela empresa é necessário conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

Ainda sobre liderança o autor Hunter (2014), diz que a chave para garantir uma grande organização e manter sua cultura com excelência é necessário edificar os líderes e formar uma comunidade. O bom líder é aquele que consegue incentivar os colaboradores, vender os objetivos ao grupo e contribuir para o bom clima organizacional. Quando pensamos em liderança as primeiras palavras que vem em nossa mente são líder, chefe, comandante e autoridade. É comum também, sermos tentados a entender que liderar é trabalho para as pessoas com o quociente inteligente – QI elevado. Entretanto, observa-se atualmente que o conceito de liderança está fundamentado da seguinte forma: Liderança retrata o ato de inspirar as pessoas a agir.

Conforme Maximiano (2002), liderança é a capacidade pessoal de juntar e influenciar pessoas para a realização de metas e objetivos. É uma das atividades dos gerentes nas organizações, tarefas e habilidades que causem efeitos e resultados por meio das pessoas.

Liderança é o ato de exercer influência sobre os indivíduos, conduzindo suas percepções em direção aos objetivos, devendo auxiliar as equipes a atingir metas, desse modo, líderes eficientes oferecem condições benéficas para uma melhor execução das tarefas e modificam o estilo de liderança frente às necessidades de seus liderados. Sendo que os estilos de liderança retratam a importância do comportamento do líder e de seus liderados em diferentes épocas (CARVALHO, NASCIMENTO e SERAFIM, 2012).

Grandes líderes souberam dominar a comunicação como instrumento de propagação do seu conhecimento e a formação de equipes. A comunicação implica mais do que uma mera informação ou uma exposição dos fatos. Quando envolve à liderança, a comunicação implica um envolvimento emocional denso, apelo a valores, um discurso coerente e autêntico, certeza e determinação empolgação e planejamento estratégico (AMATO, 2012).

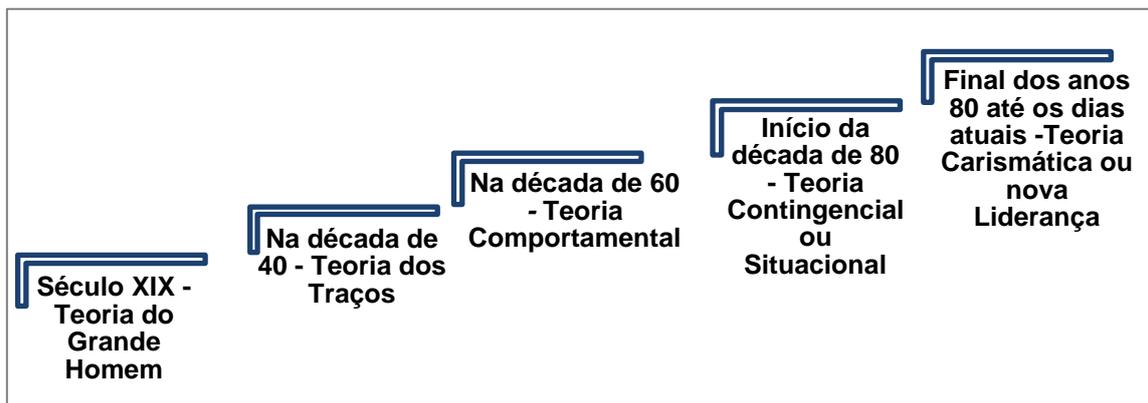
Dessa forma o ato de liderar, é importante para todas as organizações, o líder por sua vez precisa conhecer seus liderados para conduzir as pessoas aos objetivos almejados pela organização. Gerir pessoas envolve várias competências entre elas o ato de influenciar. A comunicação é uma ferramenta primordial para o alinhamento

entre líderes e liderados. A flexibilidade e adaptabilidade também têm sido características essenciais para os líderes atuais.

2.2 Evolução da liderança

O estudo da liderança só começou a ser feito dentro das organizações após a Segunda Guerra Mundial, antes disso as identificações de um líder estavam apenas relacionadas a determinadas situações da sociedade. (SANT'ANNA; CAMPOS; VAZ, 2010).

Figura 1 – As Teorias da Liderança



Fonte: Baseado nos autores Bergamini (2009) e Strapasson (2009).

Considerando a perspectiva da liderança ao longo da história da administração, surgiram algumas abordagens sobre a liderança como: teoria dos grandes homens, teoria dos traços, comportamentais, contingencial e a mais atual neocarismáticas.

Assim o estudo sobre os líderes e lideranças, apesar das diversas teorias e concepções divergentes, é extremamente importante. Conhecer o desenvolvimento da teoria da liderança significa compreender a natureza da própria liderança. A teoria e a prática estão intimamente ligadas. (CRAINER E DEARLOVE, 2014, p. 03)

Thomas Carlyle (1888), foi o grande pioneiro da teoria do grande homem. Conforme ele, as pessoas são escolhidas para serem líderes e que podem ser classificadas como: os heróis-divindades, os heróis-profetas, os heróis religiosos, os heróis letrados e os heróis-reis. Os líderes que eram reconhecidos como os “grandes homens” tinham o poder de influenciar as pessoas a aceitar suas regras para o melhor desempenho dos objetivos. Essa teoria não se desenvolveu cientificamente, porém

foi importante para a construção de uma outra linha de pensamento a teoria dos traços.

Ao se abordar teoria dos traços o autor Stogdill (1948), defende que determinadas pessoas já nascem desenvolvidas com traços de personalidade, típicas de um líder na qual se diferenciava dos indivíduos comuns, não sendo capaz de ser apreendidas. Evidenciando que o interesse para os pesquisadores daquela época era poder escolher entre certos traços, que definiriam a personalidade do líder.

Para os autores Sobral e Peci (2008), ao fazer uma comparação dos traços dos líderes com as pessoas comuns, revelou-se que o líder possui determinados traços como: a determinação, a iniciativa, a objetividade, inteligência e a dignidade. Porém nem todos os indivíduos que possuem essas condições necessariamente se tornaram líderes.

Logo depois, surgiu a abordagem comportamental até os anos 60 elaborada por Fiedler (1967), que admitia que as características de liderança podiam ser apreendidas e quando treinados se tornariam mais eficazes, além criar um ambiente organizacional onde o líder possa ter êxito.

Essa teoria sugere que a liderança pode ser apreendida, as pessoas não nascem com as características de um líder, mas podem se tornar uma ao serem ensinadas. Diante disso, a liderança passa a ser reconhecida com foco no gerenciamento, o líder é classificado por suas habilidades e por suas condutas (SILVA E MOURÃO, 2015).

Conforme o teórico Fiedler (1981), a abordagem contingencial ou situacional considera que não existe traços adequados e afirma que a eficiência do líder habita na sua capacidade de resposta ou de ajuste diante de uma determinada situação. Dessa forma, o líder reage de acordo com o contexto, não se valendo apenas dos traços de personalidade. Ele precisa observar as circunstâncias do ambiente organizacional dos seus liderados e os aspectos que envolvem o seu comportamento intrínseco, ou seja, o líder vai se moldando de acordo com a situação ao redor dele.

Na teoria carismática o autor House (1976), afirma que o líder possui uma perspectiva motivadora e otimista, possuem a capacidade de influenciar os seus liderados criando um elo de confiança e empatia. Diante das limitações impostas pelo meio e o comprometimento das equipes. Dentro dessa teoria há: a liderança transacional de Bass (1985), transformacional de Burns (1978) e visionária de Bennis e Nanus (1985).

Essa liderança descreve que a maioria dos líderes carismáticos possui características relevantes de autoconfiança e convicção dos seus ideais e crenças, ocasionando uma forte necessidade de poder (YUKL, 2013).

De acordo com o teórico Bass (1985), a liderança transacional por ser um conceito mais enxuto, está direcionada para a troca benéfica de interesses, ou seja, o líder oferece incentivos ou recompensas em troca de engajamento por parte dos liderados ou da necessidade de aceitação das decisões impostas pelos líderes.

Segundo Maximiano (2005, p. 304) “o líder transacional é aquele que apela aos interesses, especialmente às necessidades primárias, dos seguidores. Ele promete recompensas ou ameaças para conseguir que os seguidores trabalhem para realizar metas”.

Já os líderes transformacionais de acordo com Burns (1978), por apresentarem uma ampla visão diante de situações, atuam de forma diferenciada buscando desenvolver atitudes ou ter maior domínio junto às equipes, tendem a ser mais inovadores e proporcionam um ambiente de trabalho com uma maior autonomia nas decisões, criando programas de incentivo e motivando seus liderados.

Considerando como sendo a forma mais potente e duradoura, a liderança transformacional é um recurso que, na maioria das vezes, é reconhecido como sendo mais bem-sucedido quando o objetivo diz respeito a levar o seguidor a transcender seus próprios interesses em benefício da equipe, da organização e dos demais grupos de pessoas que trabalham em conjunto com ele, para conseguir um objetivo comum. (BERGAMINI, 2009, p. 59)

E a liderança visionária que segundo Bennis e Nanus (1985), considera que indivíduos com este perfil tem a capacidade de desenvolver e projetar uma visão de futuro realista e atrativa para organização. Acrescenta ainda, que os líderes devem desenvolver não apenas o conhecimento próprio, mas também devam compreender a realidade externa. Essa liderança parte da concepção de que a capacidade de apresentar uma visão do futuro, do mercado interno e externo seria condição essencial para o sucesso do líder, pois o papel que exerce na organização vai além do gerenciamento de metas.

De acordo com Nanus (2000), as empresas na atualidade, não podem funcionar sem a liderança visionária devido a diversos fatores como: constantes mudanças tecnológicas, a competitividade provocada pela economia, a demanda e exigência dos clientes e a diversificação na mão de obra.

2.3 Estilos de liderança e sua influência no trabalho

O líder sempre existiu no contexto das civilizações e cada vez mais as organizações tem exigido competência desses profissionais (HUNTER 2014).

Para Robbins (2000), as organizações estão constantemente em busca de minimizar os custos e otimizar os processos. O estilo de liderança dos gestores influencia diretamente nesses custos. Liderar é usar a influência com a finalidade de motivar os funcionários para alcançarem as metas organizacionais.

“A liderança é classificada em dois estilos podendo ser autocrático ou democrático, dependendo de o líder centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados” (MAXIMIANO, 2010, p. 30).

O líder autocrático centraliza nele mesmo o poder de decisão não compartilhando suas decisões com a equipe, líderes com esse perfil tendem a ter conflitos, por causa da sua inflexibilidade, essa postura muitas vezes pode resultar em insatisfação do colaborador e um baixo desempenho da equipe.

Para o líder democrático as decisões podem ser compartilhadas ou influenciadas pelo grupo, essa postura gera uma proximidade maior com equipe minimizando possíveis conflitos.

O autor Maximiano (2010), afirma ainda que de acordo com as características da equipe, o gestor terá que escolher o estilo de liderança, pois o líder precisa influenciar e exercer o poder do seu cargo para sua equipe chegar nos objetivos almejados, sendo extremamente desafiador adequar cada estilo de liderança as circunstâncias vivenciadas pelos colaboradores.

Já para Chiavenato (2014), existem três principais estilos de liderança:

ESTILOS DE LIDERANÇA	
Liderança Autocrática	O estilo de liderança autocrático o líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo. Nesse estilo de comportamento o grupo mostra forte tensão, frustração e agressividade, e nenhuma espontaneidade, iniciativa ou formação de grupos de amizade. O trabalho só é realizado com a presença do líder.
Liderança Liberal	No estilo de liderança o líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o completamente à vontade e sem controle algum. O grupo trabalha de forma intensa mais não conseguem produzir o necessário. As tarefas se desenvolvem com muitas oscilações, perdendo-se tempo com discussões por motivos pessoais e não relacionados com o trabalho. Prevalece o individualismo e não há respeito ao líder.

Liderança Democrática	Nesse estilo de liderança o líder conduz, orienta, incentivava a participação do grupo de forma democrática. Pode existir amizade e relacionamentos cordiais entre os trabalhadores. Líder e subordinados se comunicam de forma espontâneas. O trabalho tem um ritmo suave e seguro, sem alterações, mesmo quando o líder estar ausente. A equipe age de forma responsável e integrada.
------------------------------	---

Fonte: Baseado no autor Chiavenato,2014.

2.4 Atuação do líder na condução das equipes

O relacionamento entre o líder e sua equipe é algo primordial para o sucesso das equipes. Estabelecer uma boa comunicação e um bom relacionamento com todos exige um grande esforço de ambas as partes, pois é necessário se adaptar a individualidade de cada um.

O relacionamento interpessoal é uma variável do sistema de administração participativo, que representa o comportamento humano que gera o trabalho em equipe, confiança e participação das pessoas. “As pessoas não atuam isoladamente, mas por meio de interações com outras pessoas para poderem alcançar seus objetivos” (CHIAVENATO, 2010, p. 115).

Visando estabelecer esse relacionamento entre outros aspectos a comunicação é uma ferramenta importante, se comunicar de forma clara e objetiva gera confiança por parte dos liderados e estreita vínculos de relacionamento.

“O desenvolvimento de competência interpessoal, exige a aquisição e o aperfeiçoamento de certas habilidades de comunicação para facilidade de compreensão mútua” (MOSCOVICI, 2011, p. 102).

As avaliações segundo Chiavenato (2010), é uma representação sistemática do desempenho de cada pessoa, com relação às atividades que ela exerce, as metas e os resultados alcançados se referem as competências que cada um oferece e seu potencial de desenvolvimento.

Desta forma, outra ferramenta que aproxima o gestor da sua equipe é o feedback, por ser um momento no qual as expectativas podem ser alinhadas, e as diretrizes, metas pessoais e profissionais podem ser traçadas.

De acordo com Goleman (2015), quando o feedback é aplicado seja ele positivo ou negativo, o objetivo é individual com intuito de ajudar no desenvolvimento do colaborador. Os fatores que podem levar ao sucesso têm que ser claros para todos os envolvidos, assim como os ganhos pelo resultado da equipe.

Com a ajuda das ferramentas descritas os gestores conseguem melhorar a comunicação com seus liderados, estreitar o relacionamento, alinhar os objetivos da organização aos dos colaboradores. Assim mantém suas equipes motivadas, melhoram os resultados e aumentam a eficiência nas atividades desenvolvidas.

3 METODOLOGIA

Com o intuito de alcançar todos os objetivos apresentados, foi realizada pesquisa bibliográfica, analisando as obras dos principais autores que abordam a temática escolhida, sendo eles James Hunter (2014), Peter Drucker (1990), Antônio Maximiano (2010), Cecília Bergamini (2012) e Idalberto Chiavenato (2014), classificando-se como pesquisa bibliográfica.

Para o autor Prodanov e Freitas (2013), quando a pesquisa bibliográfica é desenvolvida por material já divulgado, concebido essencialmente de: livros, revistas, artigos científicos, publicações em periódicos, internet e outros, o intuito dessa pesquisa é colocar o explorador em contato direto com o material já publicado sobre o conteúdo pesquisado. É necessário que o pesquisador analise a veracidade dos dados obtidos, examinando sempre as inconformidades que as obras possam apresentar.

O presente artigo refere-se a um estudo de caso realizado em uma empresa situada na cidade de Fortaleza, especializada em realizar manutenções corretivas e preventivas no transporte ferroviário do estado do Ceará. O estudo analisa a atuação dos líderes diante de um cenário de instabilidade vivido pelas empresas em meio à pandemia. A organização estudada começou a executar suas atividades a partir de agosto de 2014, atuando nas linhas sul, oeste, Sobral e Cariri. A empresa desenvolve suas atividades, produtos e serviços visando à proteção do meio ambiente, a satisfação de seus clientes e segurança dos funcionários e prestadores de serviços. Possui um quadro de 129 colaboradores capacitados, qualificados, comprometidos com as normas de segurança e procedimentos estabelecidos pela organização para execução das atividades.

Ainda sobre Gil (2008), o estudo de caso tem como característica principal uma pesquisa aprofundada e árdua de um ou mais objetos, permitindo o aprendizado mediante a um planejamento.

O Trabalho possui abordagem quantitativa. O método quantitativo se baseia em dados estatísticos, possibilitando a determinação de termos numéricos, a probabilidade de acertos de determinada amostra, bem como a margem de erro (GIL, 2008).

Como instrumento de coleta foram elaborados 2 (dois) questionários online via *Google Forms*, estruturado com 23 (vinte e três) perguntas sendo: 11 (onze) perguntas aos liderados e 12 (doze) perguntas aos líderes, obtendo 61 (sessenta e uma) respostas sendo: 49 (quarenta e nove) respostas dos liderados e 12 (doze) respostas dos líderes. Como opções de respostas baseadas nas cinco variáveis da escala do tipo *Likert*, essa ferramenta foi utilizada apenas nos questionários envolvendo perguntas aos líderes e liderados, o questionário sociodemográfico não foi necessário a utilização dessa variável. Essa escala do tipo *Likert* é utilizada sempre que se procura descobrir a intensidade das opiniões dos participantes em questionários, ela possui uma variável de 1 a 5, onde: o 1 representa “Concordo totalmente”, o 2 representa “Concordo parcialmente”, o 3 representa “Discordo totalmente”, o 4 representa “Discordo parcialmente” e o 5 representa “Nem discordo e nem concordo”.

O referido questionário foi aplicado no segundo semestre no ano de 2020, nos mês novembro aos gestores e colaboradores, com o intuito de analisar as principais ações e condutas adotadas pelos gestores e a percepção dos liderados mediante as ações implementadas. Após a aplicação dos questionários, os dados foram tabulados e analisados organizando as respostas obtidas e os interpretando.

De acordo com Prodanov e Freitas (2013), os dados coletados, foram organizados em tabelas e gráficos facilitando a compreensão. Os dados são subdivididos em grupos de modo que as hipóteses possam ser confirmadas ou rejeitadas. As informações obtidas serão analisadas, criticadas e interpretadas.

A autorização para participação da empresa neste estudo de caso foi concedida pela coordenadora de Recursos Humanos.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados o objeto de estudo e os resultados obtidos, através dos dados encontrados por meio da aplicação de 2 (dois) questionários via online *google forms*, aplicados no período de novembro/2020. Sendo 12 (doze)

questões direcionadas aos líderes e 11 (onze) para os liderados, em busca de informações sobre as estratégias de engajamento adotadas em meio à pandemia. Com cinco possibilidades de resposta, no formato *Likert*, entre quais: 1- Discordo totalmente, 2- Discordo parcialmente, 3- Indiferente, 4- Concordo parcialmente e 5- Concordo totalmente. “A escala Likert, é uma escala de elaboração simples de caráter ordinal, não medindo, portanto, o quanto uma atitude é mais ou menos favorável” (GIL, 2008, p. 143).

O objeto de estudo escolhido para a pesquisa foi uma empresa de manutenção de linha férrea que possui 6 anos no mercado, e tem como principais atividades: a limpeza e lubrificação de aparelho e mudança de via, retirada de lixo da via, reorganização dos trilhos, execução do serviço de roço e capina, manutenção de subestações de energia do metrô, instalações Hidráulicas, bombas e quadro de iluminação e a manutenção de cancelas. Possui 4 unidades instaladas no Ceará com um quadro de 129 colaboradores. Para análise de uma forma geral e de melhor entendimento, o questionário foi aplicado em todas as áreas de atuação da empresa.

Foram aplicados 61 (sessenta e um) questionários válidos através da ferramenta *Google forms* em uma amostra não probabilística, respondidos de forma online por líderes e liderados da empresa de segmento férreo. Foram divididos em 2 etapas, sendo a primeira referente ao perfil sócio demográfico dos entrevistados e a segunda parte voltada para o foco da pesquisa, que é a liderança.

Os resultados obtidos, por meio da primeira parte do questionário voltada aos liderados e líderes da empresa, nos mostram a faixa etária, o gênero, a escolaridade, tempo e os cargos desempenhados.

Na tabela 1, percebe-se que a faixa etária dominante dos respondentes referente ao questionário dos liderados estão entre 26 a 35 anos, representando um percentual de 62,5%, seguido por 22,9% entre 36 a 40 anos. A outra faixa representa a minoria, sendo os participantes entre 41 a 45 anos que representam 2,1% da amostra.

Outro aspecto analisado foi o gênero observou-se uma predominância dos respondentes foi do gênero masculino, com 71,4% de representação, as mulheres representam 28,6%.

Sobre o nível de instrução dos participantes, os sujeitos apresentaram um bom nível de escolaridade, conforme a amostra o ensino médio prevaleceu. Dentre os respondentes ficou evidenciado que o ensino médio representa ainda o maior

percentual com 42,9% da amostra, os respondentes do estudo com ensino superior incompleto representam a segunda maior parcela com 26,5% da pesquisa, seguido do superior completo que obtiveram 12,2% e com ambos resultados de 6,1% ficaram o ensino fundamental, a pós-graduação incompleta e completa.

Tabela 1 – Perfil dos liderados

		QTD.	%
Faixa etária (anos)	20 - 25	4	8,3
	26 - 35	30	62,5
	36 - 40	11	22,9
	41 - 45	1	2,1
	ACIMA DE 45	2	4,2
Gênero	MASCULINO	35	71,4
	FEMININO	14	28,6
Nível de Escolaridade	ENSINO FUNDAMENTAL	3	6,1
	ENSINO MÉDIO	21	42,9
	SUPERIOR INCOMPLETO	13	26,5
	SUPERIOR COMPLETO	6	12,2
	PÓS-GRADUAÇÃO INCOMPLETO	3	6,1
	PÓS-GRADUAÇÃO COMPLETO	3	6,1
Quanto tempo de empresa?	1 a 2 anos	11	22,4
	3 a 5 anos	20	40,8
	6 a 7 anos	18	36,7
Cargo ou função:	Cargos Administrativos	10	20
	Cargos de Gestão	1	2
	Cargos Operacionais	21	43
	Cargos Técnicos	17	35

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Ainda conforme a tabela 1, verificou-se o tempo de empresa e as funções de cada colaborador. De acordo com os dados apresentados, infere-se que a empresa não tem rotatividade de pessoal ou *turnover* muito elevado, pois a maior parte dos colaboradores possuem vínculo com a empresa mais de 3 anos e levando em consideração, o tempo de mercado, que na presente data desse estudo são 6 anos, a maioria dos funcionários possuem de 3 a 5 anos com uma amostragem de 40,8%,

de 6 a 7 anos representam um percentual de 36,7%. E em relação às funções desempenhadas, a pesquisa atingiu uma ampla variedade de cargos dentro da organização, demonstra-se que a maioria dos respondentes possuem cargos operacionais com 43%, seguido dos cargos técnicos 35%, os cargos administrativos obtiveram 20% e o cargo de gestão 2%.

Na tabela 2, percebe-se que a faixa etária dominante dos respondentes referente ao questionário dos líderes é acima de 45 anos, representando um percentual de 33,3%, seguido por 25% entre 26 a 35 anos. As outras faixas representam a minoria entre 20 a 25 anos e de 41 a 45 anos com 8% respectivamente.

Tabela 2 – Perfil dos líderes

		QTD.	%
Faixa etária (anos)	20 - 25	1	8,3
	26 - 35	3	25
	36 - 40	3	25
	41 - 45	1	8,3
	ACIMA DE 45	4	33,3
Gênero	MASCULINO	9	75
	FEMININO	3	25
Nível de Escolaridade	ENSINO FUNDAMENTAL	0	-
	ENSINO MÉDIO	0	-
	SUPERIOR INCOMPLETO	4	33,3
	SUPERIOR COMPLETO	4	33,3
	PÓS-GRADUAÇÃO INCOMPLETO	2	16,7
	PÓS-GRADUAÇÃO COMPLETO	2	16,7
Quanto tempo de empresa?	1 a 2 anos	0	-
	3 a 5 anos	4	33,3
	6 a 7 anos	8	66,7
Cargo ou função:	Gerente de sistemas elétricos	1	8,0
	Coordenação financeira	1	8,0
	Coordenador	1	8,0
	Coordenadora de rh	1	8,0
	Gerente financeiro e sesmt	1	8,0
	Gerente de via permanente	1	8,0
	Gerente de engenharia	1	8,0
	Supervisor	1	8,0
	Supervisor de manut. de vp II	1	8,0
	Supervisor de manut. elétrica	1	8,0
	Supervisor de telecom	1	8,0
	Supervisora de manut. de vp II	1	8,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

No que concerne ao gênero em relação aos gestores da empresa observou-se uma predominância dos respondentes do gênero masculino, com 75% e as mulheres representam 25%. Em relação ao nível de instrução dos gestores participantes, foi sinalizado o percentual de 33,3% dos que possuem o ensino superior completo e 33,3% incompleto, 16,7% da amostra possui pós-graduação completa e 16,7% estão cursando pós-graduação.

Na variável de tempo de empresa, obteve-se 66,7%, que possuem de 6 a 7 anos de empresa, seguido por 33,3% os que tem de 3 a 5 anos de vínculo. Podendo inferir que os líderes estão conduzindo as equipes dentro da empresa há bastante tempo.

No que concerne o gráfico 1, pode-se inferir que em relação ao tempo de atuação como gestores, a maioria possui 25% atuando como líderes, 34% possui de 5 a 6 anos de atuação e os demais percentuais obtiveram 8% o que equivale 2, 8, 9, 20 e 36 anos respectivamente.

Gráfico 01 – tempo de atuação



Fonte: Dados da pesquisa, 2020

No gráfico 2, os colaboradores tiveram a oportunidade de analisar se o líder escutava a equipe, foi sinalizado com um percentual de 63,3% dos respondentes afirmaram que concordam totalmente, aspecto que evidencia que o líder procurou escutar a equipe, foi registrado um percentual de 26,5% que concordam parcialmente. Na visão do líder, 50% concordaram totalmente e parcialmente sobre consultar a opinião das equipes deles, inferindo que a comunicação se tornou um meio eficiente na condução das equipes.

Gráfico 2 – Análise se as equipes foram escutadas pelos líderes



Fonte: Dados da pesquisa, 2020

No gráfico 3, foi questionado sobre as estratégias que o líder adotou para o gerenciamento da sua equipe, onde foi constatado 63,8% dos colaboradores apontam que a comunicação foi a estratégia mais utilizada, aspecto que vem ratificar o que foi sinalizado no gráfico acima, segunda ferramenta mais utilizada foi o incentivo ao trabalho em equipe com um percentual de 17%, mesmo com redução das equipes o gestor mostrou habilidade de motivar as equipes reduzidas. Seguido da motivação com um percentual de 14,9% e por último o *feedback* com 4,3%. Na visão do líder 83,3% sugerem que a ferramenta mais utilizada em meio à pandemia para facilitar o trabalho das equipes foi a comunicação virtual, confirmando o resultado na visão dos liderados, logo em seguida foram as reuniões virtuais contínuas e feedback obtiveram o mesmo percentual de 8,3%.

Gráfico 03 – comparação das estratégias adotadas uma visão das equipes e dos gestores



Fonte: Dados da pesquisa, 2020

Conforme o gráfico 4, foi questionado se as ações de motivação que o gestor utilizou foram eficazes, com 53,1% dos respondentes concordaram totalmente, com um percentual de 30,6% concordaram parcialmente, 8,2% não souberam opinar, 6,1% discordam parcialmente e por último com 2% discordam totalmente. Na perspectiva do líder em relação aos incentivos de motivação foi constatado que a flexibilização na carga horária, com 58,3% mostrou-se o maior incentivo aos colaboradores, ratificando a comparação feita na visão dos liderados onde houve eficácia nas ações adotadas pelo gestor e em seguida com um percentual de 41,7% a possibilidade de *home office*.

Gráfico 04 – Motivação na perspectiva dos liderados e líderes



Fonte: Dados da pesquisa, 2020

No gráfico 5, é exposto o nível de relacionamento e a preparação desses líderes mediante a um cenário de incerteza. Pode-se analisar que durante o período de pandemia houve maior apoio dos gestores com os liderados, com um percentual de 73,5% que concordaram totalmente, 22,4% concordaram parcialmente. Em relação a preparação do líder durante à pandemia, na opinião dos gestores 41,7% concordaram totalmente e parcialmente, os demais 8,3% discordaram totalmente ou não souberam opinar. Indicando que a preparação dos gestores nesse período é essencial para um bom relacionamento com as equipes, mesmo com índices de discordância, os gráficos apresentados obtiveram resultados similares.

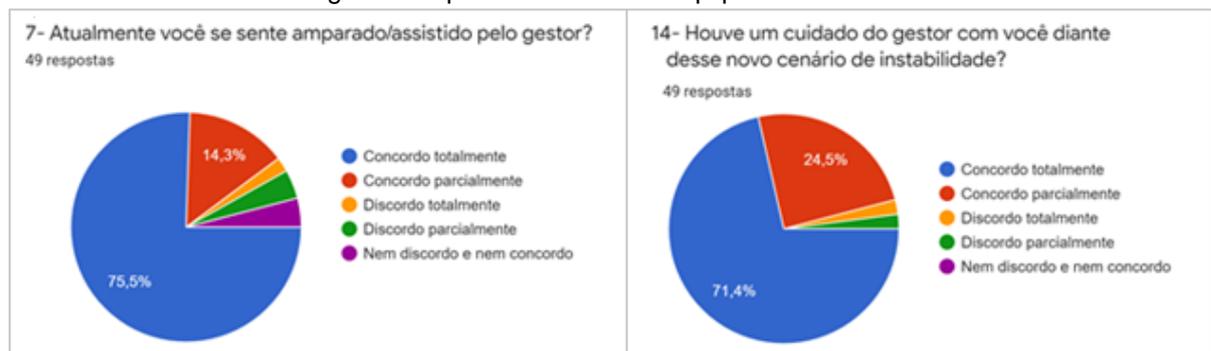
Gráfico 5 - Relacionamento dos liderados com a preparação dos líderes



Fonte: Dados da pesquisa, 2020

No gráfico 6, os liderados opinaram se diante desse cenário de instabilidade perceberam assistência e o cuidado do líder, com percentuais aproximados identificou-se um apoio maior dos gestores em meio à pandemia, com 75,5% que concordaram totalmente, 14,3% concordam parcialmente. Na questão seguinte os liderados tiveram sua percepção do cuidado do gestor com as equipes e 71,4% concordam totalmente que o gestor teve um cuidado com os colaboradores, 24,5% concordam parcialmente.

Gráfico 6 – O cuidado do gestor no ponto de vista das equipes

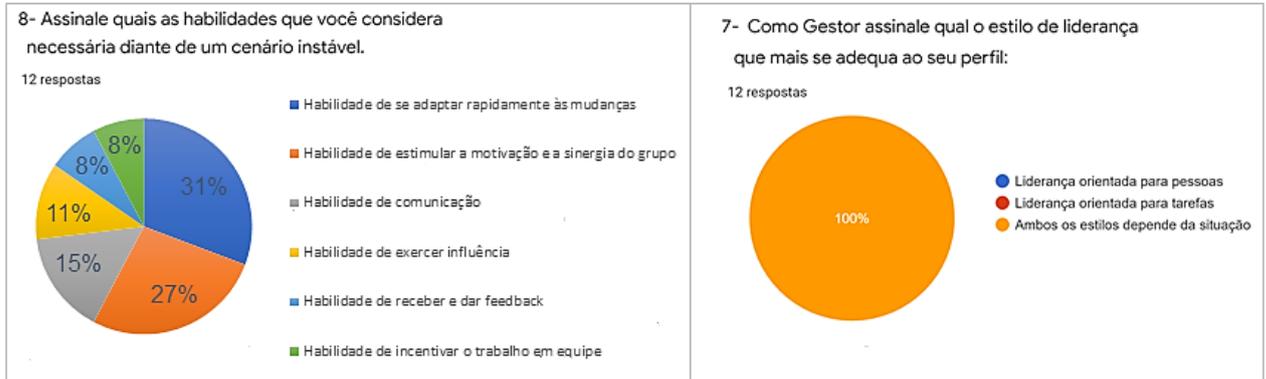


Dados da pesquisa, 2020.

No gráfico 7, os líderes informaram o estilo de liderança adotado por eles, onde 100 % dos gestores afirmaram que não tem um estilo de liderança predefinido, mais que utilizam o estilo de liderança diferenciado para cada situação enfrentada. Ao comparar com o gráfico ao lado, percebe-se que o líder optou por uma habilidade adaptável com 31%, ou seja, aspecto que confirma a sua adoção por estilos diferenciados a depender da situação, 27% dos líderes sugeriram a habilidade que estimula a motivação e a sinergia do grupo, somente 15% dos gestores consideraram

a comunicação como uma habilidade essencial, 11% dos gestores consideraram a habilidade de exercer influência durante esse período e por fim 8 % consideraram que aplicar *feedback* e o incentivo de trabalho em equipe como necessário.

Gráfico 7 – habilidades e o estilo de liderança na ótica dos líderes



Dados da pesquisa, 2020.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo contribui para conhecimento e análise do comportamento dos líderes de uma empresa no segmento de manutenção de linha férrea com suas equipes e a percepção dos liderados em um cenário de incertezas, expondo a importância da postura do líder para os resultados organizacionais e a motivação das equipes de trabalho. Diante dos fatos apresentados constatou-se que o vínculo entre gestor e liderados é um fator chave para a atuação dos líderes. Os gestores mantiveram um relacionamento próximo e de confiança com suas equipes o que facilitou o desenvolvimento, tanto da empresa quanto dos colaboradores. Com o relacionamento mais estreito foi possível o líder identificar as necessidades de suas equipes e oferecer ferramentas para seu desenvolvimento e delegar tarefas dando maior autonomia e consequentemente aumentando a motivação dos colaboradores.

Pode-se observar também, que os líderes escutaram suas equipes durante o período estudado onde os colaboradores concordaram totalmente ou parcialmente quando questionando sobre ações de motivação e relacionamento com o gestor, percebe-se que se sentiram amparados e motivados a continuar a exercer suas atividades.

Os líderes se sentiram preparados e se adaptaram rapidamente ao cenário, ampliando e exercendo o estilo de liderança situacional o que possibilitou a implantação de novas estratégias como ampliação da rede de comunicação à distância.

Todos esses esforços garantiram de forma natural uma proximidade maior da equipe, através de uma comunicação contínua e eficaz que permitiram definir metas e traçar novas estratégias para manter o quadro de funcionários e a motivação das equipes, mesmo com o distanciamento houve integração do grupo o que fez com que os colaboradores se sentissem assistidos e apoiados pelos seus respectivos líderes.

Porém notou-se que os líderes não adotam em sua rotina o hábito de aplicar *feedback* para os colaboradores ferramenta que possibilita o retorno das informações repassadas para avaliar se o resultado das informações foi efetivo, além de promover crescimento profissional e pessoal dos colaboradores.

Durante o estudo ocorreu uma certa dificuldade por parte das pesquisadoras em encontrar materiais atuais sobre o tema abordado, contudo foi possível desenvolver e apresentar um estudo que possibilita e impulsiona outras pesquisas mais aprofundadas sobre o tema apresentando outras vias de pensamentos e conclusões sobre esse amplo tema que é liderança.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMATO F. R. **A voz do líder**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

BASS, B. **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York: Free Press, 1985. 191 p.

BENNIS, W., & NANUS, B. (1985). **Leaders: The strategies for taking charge**. New York: Harper & Row.

BERGAMINI, C.W. **Liderança - Administração do Sentido**: 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Liderança - Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 2012.

BURNS, J. **Leadership**. New York: Perenium, 1978.

CARLYLE, T. In: Sorrensen David R. e Kinser ser (eds), **On Heróis, Hero-Worship**. Heróica em História. New Haven: Yale University Press. 1888.

CARVALHO V. A.; NASCIMENTO L. P.; SERAFIM O. C. G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage, 2012.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à teoria das organizações**. São Paulo: Manole, 2010

_____. **Gestão de Pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4^o ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CRAINER, S.; DEARLOVE, D. **Liderança: Como Atingir o Sucesso Organizacional**. São Paulo: Bookman, 2014.

DRUCKER, P. **O gestor eficaz**. Rio de Janeiro: Ltc, 1990.

FIEDLER, F. E. **A theory of leadership effectiveness**. New York: mcgraw-hill, 1967.

_____. **Liderança e Administração Eficaz**. São Paulo: Pioneira: Editora da Universidade de São Paulo, 1981.

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

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GUIMARÃES, Gilberto. **Liderança positiva: para atingir resultados excepcionais**. São Paulo: Évora, 2012.

HOUSE, R.; Theory of Charismatic Leadership. Working Paper Series. Toronto Univ. 1976.

HUNTER, J.C. **De volta ao mosteiro: o monge e o executivo falam de liderança e trabalho em equipe**. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.

MAXIMIANO, A. C. **Introdução à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002

_____. **Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **A Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMILIANO, T. B. **Acima de tudo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2020.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 20ª Ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2011.

NANUS, B. **Liderança visionária**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PRODANOV C.; FREITAS E. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2 ed. Rio Grande do Sul: Feevale, 2013.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

SANT'ANNA, A. S.; CAMPOS, M. S.; VAZ, S. L. Liderança: o Que Pensam os Executivos Brasileiros sobre o Tema. **XXXIV ENANPAD**, Rio de Janeiro, Anais, 2010.

SILVA, N. S. O.; MOURÃO L. A influência dos estilos de liderança sobre os resultados de treinamento. **Revista Estudos e Pesquisas em Psicologia**, 2015.. Acesso em: 06 de outubro de 2020.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

STRAPASSON, Maria Rejane; MEDEIROS, Cássia R. G. **Liderança transformacional na enfermagem**. **Rev. bras. enferm.** Brasília, v. 62, n. 2, p. 228-233, abr. 2009.

STOGDILL, R. Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature, *The Journal of Psychology*, v.25, n. 1, 1948, pp. 35-71.

YUKL, Gary A. **Leadership in organizations**. Pearson Education India, 2013.

ANEXO 1 - Questionários da pesquisa das equipes**Questionário desenvolvido aos colaboradores**

Este questionário tem como objetivo coletar informações relevantes para o trabalho de conclusão do curso de administração de empresas no centro universitário Unifametro, que tem como tema principal analisar as ações utilizadas pelos gestores durante o período da pandemia do covid-19.

1º Seção - perguntas sócio-demográficos

1- Faixa etária

- Entre 20 a 25 anos
- Entre 26 a 35 anos
- Entre 36 a 40 anos
- Entre 41 a 45 anos
- Acima de 45 anos

2- Gênero

- Masculino
- Feminino

3- Escolaridade:

- Fundamental incompleto
- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Superior incompleto
- Superior completo
- Pós graduação incompleto
- Pós graduação completo

4- Trabalha na empresa a quanto tempo:

- 1 a 2 anos
- 3 a 5 anos
- 6 a 10 anos

5 - Cargo ou Função:

2° Seção - Conhecendo o colaborador

6- Na sua opinião durante esse período existiu um relacionamento de cooperação com o gestor imediato?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem discordo e nem concordo

7- Atualmente você se sente amparado/assistido pelo gestor?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem discordo e nem concordo

8- Durante a pandemia você colaborador foi escutado sobre o que achava que deveria ser feito?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem discordo e nem concordo

9- Durante esse período você percebeu que o gestor adotou estratégias como:

- Comunicação
- Feedback
- Motivação
- Incentivo ao trabalho em equipe

10- Quais as principais dificuldades vivenciadas por você para exercer suas atividades durante a pandemia?

- Migração para o meio digital
- Diminuição dos canais presenciais
- Ausência de capacitação na implementação de tecnologia digitais
- Distanciamento dos colegas
- Falta de apoio da gestão

Outros: _____

11- Das ações utilizadas para a motivação, você considera que o gestor promoveu de forma adequada?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem discordo e nem concordo

ANEXO 2 - Questionários da pesquisa dos gestores

Questionário desenvolvido aos gestores

Este questionário tem como objetivo coletar informações relevantes para a realização de uma pesquisa do curso de administração de empresas no centro universitário Unifametro, que tem como tema principal analisar as ações utilizadas pelo líder diante de uma pandemia.

1º Seção - Perguntas sociodemográficos

1- Faixa etária

- Entre 20 a 25 anos
- Entre 26 a 35 anos
- Entre 36 a 40 anos
- Entre 41 a 45 anos
- Acima de 45 anos

4 - Trabalha na empresa a quanto tempo:

- 1 a 2 anos
- 3 a 5 anos
- 6 a 10 anos

2- Gênero

- Masculino
- Feminino

5 - Cargo ou Função:

3- Escolaridade:

- Fundamental incompleto
- Fundamental Completo
- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Superior incompleto
- Superior completo
- Pós graduação incompleto
- Pós graduação completo

2° Seção - Perguntas envolvendo o líder

6 - Quanto tempo de atuação como gestor?

7 - Como Gestor assinale qual o estilo de liderança que mais se adequa ao seu perfil:

- Liderança orientada para pessoas
- Liderança orientada para tarefas
- Ambos os estilos depende da situação

8 - Assinale quais as habilidades que você considera necessária diante de um cenário instável. (Marque de 1 até duas respostas)

- Habilidade de comunicação
- Habilidade de receber e dar Feedback
- Habilidade de exercer influência
- Habilidade de se adaptar rapidamente às mudanças
- Habilidade de incentivar o trabalho em equipe
- Habilidade de estimular a motivação e a sinergia do grupo

9 - Na Condução das equipes você como líder consultou as equipes sobre a opinião deles?

- Concordo totalmente
- Concordo Parcialmente
- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem discordo e nem concordo

10 - Você se sentiu preparado para atuar como líder durante o período de pandemia?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem discordo e nem concordo

11 - Quais as ferramentas utilizadas nesse período para facilitar o trabalho em equipe?

- Reuniões virtuais contínuas
- Feedback
- Disponibilidade por meio da comunicação virtual (WhatsApp, chamadas de vídeos, e-mails)

Outros: _____

12 - Em relação a motivação que incentivos foram implantados em concordância com a organização?

- Possibilidade de *home office*
- Flexibilização da carga horária
- Desconto em instituições de ensino
- Reconhecimento do progresso do funcionário
- Expectativa de crescimento
- Bom relacionamento interpessoal
- Segurança e estabilidade no trabalho