



CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO
ADMINISTRAÇÃO

MAURICIO FILHO DE VASCONCELOS

AS PRÁTICAS DE GESTÃO E LIDERANÇA DIANTE DA CRISE DO CORONAVÍRUS
– UM ESTUDO DE CASO EM SUPERMERCADOS DE FORTALEZA

FORTALEZA

2020

MAURICIO FILHO DE VASCONCELOS

**AS PRÁTICAS DE GESTÃO E LIDERANÇA DIANTE DA CRISE DO
CORONAVÍRUS – UM ESTUDO DE CASO EM SUPERMERCADOS DE
FORTALEZA**

FORTALEZA

2020

MAURICIO FILHO DE VASCONCELOS

**AS PRÁTICAS DE GESTÃO E LIDERANÇA DIANTE DA CRISE DO
CORONAVÍRUS – UM ESTUDO DE CASO EM SUPERMERCADOS DE
FORTALEZA**

Artigo TCC apresentado ao Curso de Bacharel em Administração do Centro Universitário Fametro – Unifametro – como requisito para qualificação do Grau de Bacharel, sob a orientação da Prof.^a Cristiane Madeiro Araújo de Sousa.

FORTALEZA

2020

AS PRÁTICAS DE GESTÃO E LIDERANÇA DIANTE DA CRISE DO
CORONAVÍRUS – UM ESTUDO DE CASO EM SUPERMERCADOS DE
FORTALEZA

Artigo TCC apresentado no dia 09 de dezembro de 2020, como requisito para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração do Centro Universitário Fаметro – Unifаметro – tendo sido aprovado pela banca examinadora composta pelos professores abaixo:

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Cristiane Madeiro Araújo de Sousa
Orientador – Centro Universitário Unifаметro

Prof^a. Alexandre Pinho Pessoa de Holanda
Membro - Centro Universitário Unifаметro

Prof^a. Thais Vieira Nogueira Feitosa
Membro - Centro Universitário Unifаметro

Sumário

RESUMO	5
1 INTRODUÇÃO	5
2 REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1 ORIGEM E CONCEITO DE LIDERANÇA	8
2.2 ESTILOS E TIPOS DE LIDERANÇA	11
2.3 O PAPEL DO LÍDER NA SAÚDE MENTAL E LABORAL DO COLABORADOR (PSICOLÓGICA E FÍSICA) EM TEMPOS DE CRISE	14
2.4 A PANDEMIA DE COVID-19	17
3 METODOLOGIA	20
4 RESULTADO DA PESQUISA	21
4.1 OBJETO DE ESTUDO: SUPERMERCADOS DA CIDADE DE FORTALEZA	21
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS	21
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERÊNCIAS	31

AS PRÁTICAS DE GESTÃO E LIDERANÇA DIANTE DA CRISE DO CORONAVÍRUS – UM ESTUDO DE CASO EM SUPERMERCADOS DE FORTALEZA

RESUMO

A liderança é fundamental para o desenvolvimento de qualquer equipe e para a realização de um trabalho bem sucedido. Ter um líder influente, com poder de liderança e que mantenha a equipe motivada é determinante para o alcance dos objetivos organizacionais. As mudanças continuam e com velocidade intensa, afetando diretamente a organização, criando exigências onde líderes adotem uma nova postura para superar esse cenário de incertezas. Desta forma, esse estudo tem como objetivo analisar as práticas de lideranças utilizadas durante a pandemia. Portanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa, com aplicação de cinco questionários de forma presencial, visando analisar os estilos de lideranças adotadas por gestores de supermercados da cidade Fortaleza-CE. Na qual, concluiu-se que o perfil dos gestores interrogados faz parte de um estilo de liderança tradicional, onde alguns não souberam definir seu próprio perfil de liderança, sendo possível identificar dificuldades para garantir a saúde laboral e a motivacional dos funcionários, mas em meio à tantas limitações tentaram se adaptar ao momento atual.

Palavras-Chave: liderança, líderes, gestores, mudanças, pandemia.

1.INTRODUÇÃO

A liderança é fundamental para o desenvolvimento de qualquer equipe e para a realização de um trabalho bem sucedido. Ter um líder influente, com poder de liderança e que mantenha a equipe motivada é determinante para o alcance dos objetivos organizacionais. (VICENTINI e PIZZUTTI, 2018)

Assim, o papel do líder no contexto organizacional está cada dia em maior evidência, sendo ele o principal responsável por assumir papéis importantes na criação e sustentação da cultura organizacional, através de opiniões, incorporação de ações, e a percepção do mundo exterior. O papel do líder está diretamente ligado à moderna gestão de pessoas, que não deve ser distanciada da missão da organização. (CHIAVENATO, 2014)

Sendo assim, líderes eficazes são fundamentais para o desenvolvimento de uma equipe na busca pelo melhor desempenho organizacional. Os líderes são os principais responsáveis pelo resultado da equipe, dando suporte para que os indivíduos se desenvolvam, gerando novas ideias, competências e habilidades na otimização dos recursos. À vista disso, a liderança tornou-se uma estratégia valiosa para as empresas, diante de um cenário de crise ao qual estamos passando, muda-se toda uma conjuntura de trajetórias programadas, causadas por incertezas econômicas, escassez de mão de obra e de recursos, além da tarefa difícil de sustentar o emprego dos colaboradores em um momento propício para muitas demissões. Portanto, contar com líderes capacitados é um diferencial competitivo no enfrentamento desses problemas. (NALIN e CASSANDRE, 2016)

Diante desses novos desafios, as empresas buscam alternativas e procuram um novo perfil de liderança com o foco diferente das gestões antigas, nas quais seus principais objetivos eram a obtenção dos lucros. Obter uma liderança visionária é um ponto positivo para as organizações em meio ao atual momento. (PEREIRA, 2014)

No entanto, o perfil de um líder visionário dentro da organização seria o mais adequado para o atual momento em que se vive, todavia o líder visionário tem características bem diferentes dos tradicionais, seu perfil estratégico é importante na relação e na gestão de equipe, sobretudo sua atuação como *coach* dentro da organização, é fundamental nas relações interpessoais e no desenvolvimento profissional dos colaboradores, através da negociação e comunicação. Esse estilo de liderança é responsável pelo futuro da organização, interagindo e criando uma nova realidade para a empresa. (PEREIRA, 2014)

Assim, não cabe mais o papel do chefe, pois este ficou relegado a uma cultura organizacional mais retroativa. Atualmente, em um cenário que o capital humano ganha mais protagonismo, o que se espera é que a gestão seja realizada por líderes com inteligência emocional adequada para construir os laços ideais entre

trabalhadores e empresa, forçando líderes a adquirirem novas habilidades humanas e técnicas para garantir a sustentação do negócio. Nesse contexto, as relações interpessoais são cada vez mais importantes para as empresas sobreviverem a este momento cheio de desafios. (CHIAVENATO, 2014)

Já que foi preciso fazer adaptações e mudanças de liderança para não ser somente efetiva como afetiva, em meio a isso surgiu o vírus da covid-19 e foi preciso toda uma reestruturação organizacional nas organizações. A pandemia do coronavírus manifestou-se no final do ano de 2019, daí a origem do nome, em um laboratório na cidade de Wuhan na China. Vírus com uma grande capacidade de disseminação que ataca o sistema respiratório e os pulmões dos humanos. Seus principais sintomas são: febre, dor de cabeça, ânsia de vômito, perda de paladar e nos casos mais graves, falta de ar. Os sintomas variam de acordo com a imunidade de cada ser humano, podendo levar até a morte. (OPAS, 2020)

Até o momento não existe nenhuma vacina aprovada para o combate ao vírus, a única maneira de evitar a disseminação é através do isolamento social. A pandemia trouxe muitas incertezas econômicas, afetando empresas e ocasionando demissões, pois muitas dessas empresas tiveram que encerrar suas atividades, exceto as com atividades essenciais. Para dar continuidade às atividades do trabalho, os líderes tiveram que fazer adaptações ao modo de trabalho tradicional e adaptar-se às mudanças necessárias, sendo refeitas rapidamente e muitas vezes de forma improvisada. Essas mudanças acabaram criando um vazio existencial e instabilidade emocional do sujeito diante de um cenário de incertezas e medo. (MELLO, 2020)

A pandemia acelerou o processo de liderança humanizada, onde não se pode deixar de lado as questões da subjetividade humana, incentivando o trabalho colaborativo e a entender que todos estão passando por um momento de adaptação. O diferencial do líder nesse estágio de pandemia é o poder do autoconhecimento que o líder tem de si mesmo para entender melhor a dificuldade do outro, para que assim possa exercer não somente uma liderança efetiva, mas, afetiva também. (MELLO, 2020)

Portanto, dentro do contexto apresentado, surge como questionamento e problemática de pesquisa a temática: quais as práticas de liderança utilizadas para enfrentar os desafios da crise do coronavírus?

O objetivo central é analisar as práticas de lideranças que estão sendo utilizadas durante a pandemia, com objetivos específicos, tais como: I) descrever as ações de engajamento do colaborador; II) verificar as ações desenvolvidas para adaptação do funcionário ao novo cenário; III) Identificar as práticas de saúde implementadas para oferecer saúde física e mental do colaborador. O tema foi escolhido por sua relevância sobre quais novos desafios que a pandemia impõe para o líder, bem como as principais oportunidades de aprendizados organizacionais que podem ser feitos nesse período.

O presente artigo está estruturado da seguinte forma: Introdução, será abordado sobre os conceitos da liderança, e em seguida elucidando seus principais pontos no tópico conceitos e origem da liderança. Seguindo, a etapa subsequente abordará quais as principais diferenças entre as abordagens de liderança, no tópico estilos de liderança. Na sequência, o tópico abordará sobre os impactos da crise e sobre a saúde mental dos colaboradores. No último tópico será discorrido sobre a pandemia da covid-19 elucidando, sua origem, sintomas e os impactos sobre a economia e a saúde da população.

2.REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ORIGEM E CONCEITO DE LIDERANÇA

A liderança tem sido definida sob diferentes aspectos e tem sido alvo de muitos estudos ao longo da evolução humana, a fim de identificar a verdadeira origem da liderança, foram feitas várias pesquisas e estudos e mesmo assim, não foi possível definir sua verdadeira fonte de origem. O termo liderar foi utilizado pela primeira vez em 825 d.C., uma palavra de origem inglesa passível de vários significados, alguns deles como comandar, dirigir, guiar, persuadir e encabeçar. (LIMA e NETO, 2011)

Nesse quadro, formado em meio a um amplo conjunto de significados, não se pode apontar sua real origem, não há nenhuma conclusão nem entendimento que relate o verdadeiro princípio da liderança, se o indivíduo já nasce com ela ou se desenvolve ao longo do tempo. “Não há consonância entre as abordagens sobre a origem da liderança, se esta é inata, desenvolvida ou adquirida. Muito menos há consenso em relação aos principais pontos que influenciam o processo de liderar”. (LIMA e NETO, 2011, p. 5)

Desta forma, a liderança é apontada como a capacidade de influenciar pessoas ou equipe de trabalho, para o alcance de metas, com o intuito de gerar lucratividade para as empresas. Para praticar a liderança o administrador precisa conhecer a

natureza humana e saber conduzir pessoas. Tornando-se uma prática essencial em todas as funções da administração e nas empresas. (VICENTINI e PIZZUTTI, 2018)

Para CHIAVENATO (2014) liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a concessão de um ou mais objetivos específicos. Ainda segundo ele, a liderança é o poder de influenciar pessoas que nada tem a ver com os traços pessoais, ela se origina através de fenômenos sociais e a partir de grupos sociais, a mesma também decorre dos relacionamentos pessoais em uma determinada estrutura social. No entanto, ela ainda pode ser exercida sobre alguns aspectos decorrente de características essenciais da liderança.

- “• liderança como influência: uma pessoa pode influenciar outra em função do relacionamento existente entre elas;
- liderança que ocorre em determinada situação: ocorre em dada estrutura social decorrente da atribuição de autoridade para a tomada de decisão;
- liderança dirigida pelo processo de comunicação humana: capacidade de induzir o grupo a cumprir as obrigações atribuídas a cada um com zelo e correção;
- liderança visando à concepção de um ou de diversos objetivos específicos: o líder como meio para atribuir seus objetivos ou necessidades.” (CHIAVENATO, 2014, p. 137).

Os estudos de Kouzes e Posner (2013), conceituam liderança de uma maneira mais abrangente ao defendê-la como a capacidade de inspirar as pessoas em torno de uma visão compartilhada e ao afirmar que não existem líderes sem seguidores, e que as pessoas não seguirão o líder se não aceitarem as visões delas como se fossem suas. Ratificam ainda que os líderes não podem forçá-las a se comprometerem, podem apenas inspirá-lo.

Com o intuito de ter a real noção sobre a essência da liderança, deve-se observar os motivos pelos quais os indivíduos se engajam em uma organização voluntariamente, identificar o que é necessário para que possam ter um desempenho de nível mais elevado, além de identificar o que é preciso fazer para que possam ser leais à organização. Há então uma diferença entre a capacidade de angariar o apoio e simplesmente dar ordens, os verdadeiros líderes são capazes de conservar a credibilidade como uma resposta de suas ações ao desafiar, inspirar, dar permissão, guiar e fomentar melhores ações de seus colaboradores (KOUZES e POSNER, 2013).

Neste sentido, é preciso que a liderança tenha uma adequada estratégia de aprendizado contínuo. Sendo assim, um líder, estando em posição estratégica, intermediária ou ainda na base da pirâmide empresarial, necessita ser capaz de englobar os indivíduos que possam se dispor a enfrentar um desafio, adequar os seus valores, alterar as perspectivas e aprender novos hábitos. Um líder deve se expor e administrar as ações de uma equipe. A liderança então não faz parte somente do líder, para que ela possa existir, é preciso que ela esteja no líder. Precisando existir uma direta relação entre a visão e as ações do líder com as necessidades e anseios de um grupo (KOUZES e POSNER, 2013).

Consequente, a liderança já não é mais um assunto da modernidade, transformando-se em um elemento real e de extrema importância para todas as organizações. Ter conhecimento adequado sobre como é possível lidar com os indivíduos, trabalho em equipe, poder adquirir novas habilidades, estar sempre aberto ao diálogo, ouvir, efetuar tarefas durante a construção de relacionamentos são algumas das características do novo tipo de gerência encontrado nas empresas que procuram se manter ou ainda subir degraus dentro do mercado de trabalho. Apontando ainda que a liderança de pessoas é uma qualidade que está intimamente ligada àquele que dirige uma organização (OLIVEIRA e MARINHO, 2012)

De acordo com Silva e Rodrigues (2010), a liderança e o comando são fatores essenciais para que as pessoas possam trabalhar satisfatoriamente em equipe. Para fazer a equipe funcionar e produzir resultados, o gerente precisa desempenhar diversas funções ativadoras, com a liderança sobressaindo dentre as demais.

As pesquisas de Chiavenato (2014), elucidadas sobre a liderança, com a intenção de enxergar a diferença, apontou que a maior parte das organizações está super administrada e sub liderada. Ainda na concepção de Chiavenato (2014), todas as peças integrantes das organizações, certamente, apresentam razões pessoais ou institucionais próprias para se dedicar à organização e fazem suas contribuições à medida que recebem incentivos ou premiações como retorno de seu investimento dentro de um processo de reciprocidade que tende a se realimentar ao mesmo tempo em que o resultado aponte compensações para as partes envolvidas.

2.2 ESTILOS E TIPOS DE LIDERANÇA

São inúmeros os estilos de liderança e criar estratégias a partir de suas próprias habilidades está diretamente relacionada com as características de um grande líder, levando em consideração que cada indivíduo tem seu próprio estilo de liderar com o intuito de alcançar seus objetivos. (TIMOTHY, 2019). A partir dessa diferença de estilos, podemos encontrar autocrática, democrática, liberal, carismática, facilitava, transacional e *coach*. (TIMOTHY, 2019).

A liderança autocrática é um estilo centralizador, na qual o líder dá ordem aos seus funcionários, ele está no centro de tudo. O trabalho só é feito com a sua autorização, não dando oportunidade para seus liderados expressarem suas opiniões, além de não contribuir para o desenvolvimento da equipe no processo de tomada de decisões. O lado humano não é valorizado, tão pouco é dada liberdade para a evolução da criatividade. Os trabalhadores se sentem oprimidos e desmotivados. O clima da empresa é tenso pois o relacionamento interpessoal não é valorizado e o sistema de motivação humana está ligado a recompensas e punições. Isso faz com que os líderes autocráticos tenham uma baixa popularidade entre a equipe, pois costumam não incluir a equipe nas estratégias para auxiliar a gerenciar. (VICENTINI e PIZZUTTI, 2018).

Líderes autocráticos são muitas vezes forçados a acreditarem em políticas formais, processos e procedimentos para ajudá-los a gerenciar sem a entrada direta de sua equipe. Líderes autocráticos não são geralmente os chefes mais populares e o estilo traz questões inerentes, no entanto, ele funciona para algumas pessoas. (TIMOTHY, 2019, p. 20)

No entanto, a liderança democrática é executada por meio de ferramentas dinâmicas, envolvendo os colaboradores no contexto empresarial. O líder democrático incentiva e orienta seus liderados, dando liberdade para que eles compartilhem ideias, sugestões e opiniões no processo de tomada de decisões. Todos são tratados por iguais, ninguém se sente oprimido, a comunicação é forte e interativa gerando respeito e confiança com seus liderados, tornando a equipe importante no alcance dos objetivos. (VICENTINI e PIZZUTTI, 2018)

Pode-se ressaltar que o estilo de liderança democrática colabora para o desenvolvimento da equipe, pois existe um vínculo de respeito entre líderes e liderados, fazendo com que todos sintam-se peça fundamental no alcance dos resultados, enquanto a liderança autocrática visa um estilo centralizador e autoritário, contribuindo para o desgaste psicológico e físico da equipe. (TIMOTHY, 2019)

A liderança liberal segue o viés da delegação, em que o líder sente-se confortável em delegar as tarefas por acreditar que a equipe já é experiente o bastante para conduzir o trabalho sozinho, sem precisar de acompanhamento. Ele acredita que deixar o grupo sozinho estimula a autonomia da equipe, porém, esse conceito de liderança faz com que o líder perca o respeito e autonomia sobre a equipe e ainda gera uma competitividade agressiva, com resultados poucos expressivos. (TIMOTHY, 2019)

Aos adotantes da liderança facilitativa, requer uma grande capacidade de percepção, pois os líderes conduzem suas equipes em função dos resultados

apresentados, em casos de falha da equipe ou se a mesma apresenta-se muito tolerante, se necessário ele ensinará passo a passo os métodos mais fáceis para execução das tarefas. (TIMOTHY, 2019)

A liderança carismática é executada por líderes visionários que acreditam no potencial de sua equipe, eles acreditam e reconhecem que todos têm habilidades diferentes para oferecer, em troca ganham o respeito e admiração de todos.

O líder carismático dirige sua equipe para atualizar sua visão através do impacto pessoal, do respeito e do poder de sua personalidade. As pessoas gravitam naturalmente em direção dos líderes carismáticos; elas inspiram aquelas ao seu redor a agir e são ótimas para trabalhar. (TIMOTHY, 2019, p. 21).

Entretanto, a liderança transacional é voltada para o cumprimento de metas predefinidas, cada colaborador tem diretrizes definidas permitindo que cada membro da equipe saiba onde está e o que esperam dele, geralmente são recompensados por grandes comissões, porém o nível de estresse é elevado, acompanhados de cobranças constantes e demissões. (TIMOTHY, 2019).

Já o estilo de liderança do *coach*, é o estilo mais atual e popular, onde o foco é voltado para o aprendizado e desenvolvimento dos liderados, a estratégia é fortalecer as competências de cada membro da equipe, atrelado a uma grande produtividade com objetivos voltados para a melhoria e aperfeiçoamento dos resultados do grupo, além de criar seres valiosos e leais. (TIMOTHY, 2019).

QUADRO 1 - Estilos de Liderança

Autocrática	Estilo centralizador, o líder executa as tarefas de acordo com suas diretrizes, o lado humano não é valorizado	Trabalho só é feito com autorização do líder, Colaboradores não tem oportunidades para influenciar nas decisões	O clima organizacional é tenso, o líder é dominador e critica o trabalho de cada membro
--------------------	---	--	--

Democrática	Estilo descentralizador, Relacionamento interpessoal é favorável	Líder incentiva os colaboradores, A equipe tem liberdade para expressar ideias	Equipe participa das tomadas de decisões, todos são tratados por igual.
Liberal	Há liberdade total para decisões grupais ou individuais	O líder não tem o respeito da equipe, a participação do líder é limitada	A divisão de tarefas fica totalmente a cargo do grupo
Facilitativa	Equipe é conduzida em função do resultado	O líder adota abordagem mais brandas,	O líder Gerencia tarefas passo a passo
Carismática	Os Líderes são visionários e valorizam a individualidade	Acredita que equipe tem habilidades para desenvolver	Os líderes são inspiradores, São ótimos para trabalhar
Transacional	A equipe tem metas pré -acordadas	A equipe tem grandes recompensas através de metas alcançadas	Altos estresses e muitas demissões
Coache	Liderança popular, O líder supervisiona de perto a equipe	O líder busca o melhor resultado da equipe, Desenvolve as competência de cada membro da equipe	Ambiente Produtivo, Colaboradores leais e valiosos

Fonte: (TIMOTHY, 2019)

Foram apontados vários métodos de liderança, no entanto, em meio ao mundo contemporâneo, todos anseiam por melhorias em seu desempenho e em torna-se os líderes que as pessoas precisam e merecem, os métodos antigos com base em exigências extremas e ameaças já não são mais eficientes nos tempos atuais para lidar com uma força de trabalho diversificada que cresceram desconfiados de pessoas que tem o poder nas mãos. (HUNTER, 2004)

2.3 O PAPEL DO LÍDER NA SAÚDE MENTAL E LABORAL DO COLABORADOR (PSICOLÓGICA E FÍSICA) EM TEMPOS DE CRISE

A globalização financeira e a mundialização da precarização social, juntamente com a inovação tecnológica e as novas formas de gestão causaram rápidas transformações no mundo do trabalho. No entanto, as constantes mudanças e o poder do capitalismo vem afetando diretamente a saúde mental dos colaboradores dentro das organizações, pois a sede pelo poder faz com que a auto cúpula organizacional não dê a importância esperada para esse fator, nem as áreas de medicina do trabalho, saúde ocupacional e da psicologia também, não vem dando atenção para essas mudanças e para os aspectos do trabalho como medidor de integração social. Com isso os aspectos sociais, econômicos e organizacionais, assim como os processos psicossociais e suas subjetividades vêm sendo ignorados. (SILVA, BERNARDO, *et al.*, 2010).

A influência das características atuais do trabalho sobre a saúde mental dos trabalhadores pode decorrer de inúmeros fatores e situações, entre os quais, a exposição a agentes tóxicos, a altos níveis de ruído, a situações de risco à integridade física, como, por exemplo, trabalho com compostos explosivos ou sujeitos a assaltos e sequestros, a formas de organização do trabalho e políticas de gerenciamento que desconsideram os limites físicos e psíquicos do trabalhador, impondo-lhe frequentemente a anulação de sua subjetividade para que a produção não seja prejudicada e as metas estabelecidas sejam cumpridas. (SILVA, BERNARDO, *et al.*, 2010, p.1).

Sendo assim, o trabalho na modernidade é marcado pela flexibilização e pela precarização social, a precarização do trabalho é causada por ritmos intensos e aumento da competitividade, além da ausência de assistência e cuidados com acidentes de trabalho. A falta de reconhecimento e valorização social, fragilização dos vínculos, rupturas de trajetórias profissionais, dentre outras características que fragilizam as condições de trabalho e levam ao adoecimento físico e mental dos colaboradores. (SILVA, BERNARDO e SOUZA, 2016).

Os autores Silva, Bernardo e Souza (2016), também destacam que o contexto de precarização e flexibilização faz com que os colaboradores tenham a tendência a conduzir seus trabalhos de forma insegura, competitiva, individualizada e em tensão

permanente. Essa forma de trabalho traz sérios riscos para a saúde mental dos colaboradores, cominada de outras doenças relacionadas a esses aspectos, como, depressão, síndrome de burnout, suicídios, abuso de álcool e drogas. (SILVA, BERNARDO e SOUZA, 2016).

Com base nesses problemas, GUIMARÃES e GRUBITS (2004), relatam que a saúde mental está sempre relacionada aos problemas enfrentados no ambiente organizacional, levando em consideração que as condições psicossociais no ambiente organizacional afetam consideravelmente a saúde mental dos colaboradores, acionando o sistema nervoso através das reações emocionais conexas, gerando assim, uma reação estressante por meio da conexão entre o mundo ocupacional e o organismo.

Os profissionais envolvidos com a gestão de pessoas buscam compreender e intervir em diversos processos que se remetem à relação entre empregado e trabalhador, elevando a importância para criação de identidades e subjetividade dos profissionais que trabalham. O trabalho tem muita relevância na saúde mental dos trabalhadores, pois ele tanto pode ser fonte de realização como de sofrimento, na medida que podem proporcionar condições saudáveis, como doenças. Cada empresa age de maneira diferente em relação aos aspectos psicológicos dos colaboradores, existem as que buscam o equilíbrio, são favoráveis a saúde mental dos colaboradores e proporcionam um ambiente para os profissionais concretizarem aspirações, idéias e desejos. Em contrapartida há empresas que têm uma forma mais agressiva de gerir e organizar o trabalho e expõem os colaboradores a situações de riscos psicológicos, assédio moral, desgaste, gerando conseqüentemente doenças mentais e físicas. (TOLFO, 2020)

“As temáticas relativas à gestão de pessoas e a saúde mental do trabalhador são complexas e desafiam os profissionais que intervêm nesses subcampos, neste caso, com o privilégio de intervenções pautadas no conhecimento em psicologia” (TOLFO, 2020, p.5).

Com a crise, surgiram impactos importantes em vários ofícios profissionais, afetando diretamente a saúde mental e física dos colaboradores. A pandemia trouxe consigo várias mudanças em um contexto que representa um choque dramático de mudanças em várias funções, acompanhadas de sofrimentos psicológicos e físicos. Para isso é necessário traçar estratégias no combate desses problemas psicológicos, mas esse enfrentamento não poderá ficar restrito apenas ao trabalhador, como tentativa de adaptação dos indivíduos afetados. (FERREIRA e FALCÃO, 2020).

A partir desse ponto de vista, as lideranças organizacionais têm papel fundamental ao criar estratégias que garantam a qualidade de vida dentro das organizações em um cenário onde a saúde mental dos colaboradores está muito abalada. Algumas das estratégias utilizadas e apostas em programas que promovam a qualidade de vida dos funcionários, tornam-se tarefa de todos e responsabilidade institucional. Acompanhada de medidas que levem a todos a operacionalização das

melhores ideias para o enfrentamento da situação em que estão mergulhadas as organizações, medidas essas, responsáveis por garantir a integridade da saúde mental e laboral dos colaboradores, além da contribuição decisiva para resgate do sentido ontológico do trabalho como protetor da saúde. (FERREIRA e FALCÃO, 2020).

2.4 A PANDEMIA DE COVID-19

A covid-19 é uma doença causada pelo vírus da nova corona, registrado pela primeira vez em dezembro de 2019 em uma cidade chamada Wuhan na China. Relacionada com a causa de várias doenças respiratórias podendo levar até a morte. O coronavírus foi tomando grandes proporções, com a rápida disseminação e altos níveis de contaminação, imediatamente a OMS elevou a doença para o nível de pandemia. (NOBREGA, 2020).

A OMS passou a chamar esse vírus de COVID-19, referindo-se ao ano de 2019, ano de surgimento da doença. (NOBREGA, 2020). Os sintomas mais frequentes são: febre, cansaço, tosse, dor de cabeça, perda de paladar e olfato, esses sintomas são geralmente leves e começam gradativamente. Alguns pacientes podem apresentar sintomas mais fortes que outros, isso varia de pessoa para pessoa de acordo com a imunidade de cada organismo. (OPAS, 2020).

A maioria das pessoas (cerca de 80%) se recupera da doença sem precisar de tratamento hospitalar. Uma em cada seis pessoas infectadas por COVID-19 fica gravemente doente e desenvolve dificuldade de respirar. As pessoas idosas e as que têm outras condições de saúde como pressão alta, problemas cardíacos e do pulmão, diabetes ou câncer, têm maior risco de ficarem gravemente doentes. (OPAS, 2020, p.1).

Diante dessas circunstâncias, a pandemia de covid-19 constitui-se como problema de saúde, com impactos profundos na economia de todos os países. Mesmo os não afetados de forma substancial pelo problema acabam sendo afetados economicamente, muitas vezes porque as relações econômicas internacionais são comprometidas.

A pandemia desencadeada pelo Covid-19 impacta negativamente e de forma intensa as atividades econômicas de todos países nos quais se verifica o contágio comunitário. As razões por que isso ocorre estão associadas às características específicas da dinâmica da infecção e sua agressividade nas populações humanas, assim como ausência de vacinas e tratamento

farmacológico de eficiência comprovada por testes clínicos em larga escala. (IPEA, 2020, p. 8)

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2020), dividiu em três categorias os efeitos econômicos negativos da pandemia atual. A oferta de trabalho decaiu devido à necessidade de reduzir o pessoal nas ruas e ao distanciamento social. A produtividade baixou substancialmente por causa do impacto da doença sobre o indivíduo. E por fim o impacto sobre a cadeia produtiva. O IPEA (2020) explica em relatório da forma seguinte:

Oferta de trabalho: devido à redução do pessoal ocupado e das horas trabalhadas. 2) Produtividade do trabalho: decorrente dos efeitos físicos dos sintomas da doença, dos impactos psicológicos do isolamento social, da perda de habilidades decorrente do desemprego e/ou da ausência no ambiente de trabalho por período prolongado. A queda na produtividade é resultado também da desorganização dos processos de trabalho nas empresas, assim como da redução do nível de atividade econômica, uma vez que a produtividade é pró-cíclica. 3) Cadeias produtivas: relacionado à interrupção do fluxo de insumos entre setores, tanto em nível nacional, como internacional. (IPEA, 2020, p. 10)

A pandemia da COVID-19 afetou de modo geral a economia mundial, as empresas e os trabalhadores, tendo em vista que algumas empresas tiveram que parar suas atividades, mas cabe destacar que alguns setores foram mais afetados que outros, tais como: segmentos de turistas, comércio varejista, entretenimento como cinemas, teatros, casas de eventos, até restaurantes, ainda que este contenha com opção de *delivery*. Além das empresas que não estavam inseridas na lista de trabalhos essenciais. Mas à medida que a pandemia é minimizada, podem-se ter novas formas de retomada das atividades, o retorno da normalidade não será por meio de atividade de contato, podendo prolongar a retração e retardar sua recuperação no futuro. (IPEA, 2020).

Por essa razão, as empresas tiveram que se reinventar para manter as atividades organizacionais e evitar demissões, uma das saídas foi a necessidade de adaptação aos trabalhos remotos (*Home Office*). Para isso, tanto os trabalhadores como as empresas tiveram que se adaptar, tendo em vista que as condições de trabalho em casa não eram as mesmas que nas empresas, pois os espaços não eram os mesmos, muito menos os equipamentos de informática e banda larga. Outro aspecto

importante foi a conciliação do trabalho com as tarefas domésticas. (ABBAD e LEGENTIL, 2020).

Observa-se que a pandemia potencializou os efeitos da adoção do trabalho remoto, uma vez que passou a exigir demasiado esforço para mitigar as dificuldades decorrentes da adoção de múltiplas ferramentas de informação e comunicação necessárias à preservação da integração entre trabalhadores e à manutenção das atividades da organização, conciliando-as com as domésticas. (ABBAD e LEGENTIL, 2020, p. 46)

Um ponto positivo foi o maior nível de concentração decorrente da redução do número de interrupções ocasionado pelos colegas de trabalho, além disso o trabalho remoto pode dispor de condições favoráveis aos trabalhadores e proporcionar que eles auxiliem na educação das crianças e algumas tarefas domésticas. (ABBAD e LEGENTIL, 2020).

Nem todas as empresas puderam utilizar dessa modalidade, algumas com trabalho que só eram possíveis presencias, no caso das indústria, no entanto para alguns setores a pandemia pode gerar um aumento na demanda, o caso dos ensinos a distância, entretenimentos online, ferramentas de trabalhos remotos, nutrição, saúde e telemedicina. Com isso as empresas que não poderão dar continuidade aos trabalhos através do home office foram obrigadas a demitir seus colaboradores pois não tinham condições de manter os trabalhos formais. (SEIDL, ANDRADE e FRUIT, 2020).

Diante dessa situação anormal, os dados de mercado do trabalho formal apresentam um grande crescimento no número de desempregados. As medidas aplicadas no combate da pandemia tiveram grandes impactos nas atividades econômicas, afetando a oferta e demanda de produtos e serviços. A queda na economia agregada ao aumento do desemprego afeta diretamente o poder de consumo da população, estima-se que a pandemia tenha afetado em 60% a renda dos trabalhadores em todo o mundo. Para isso os governos em todo mundo tiveram que criar programas econômicos para garantir a renda das famílias, principalmente dos trabalhadores informais. (FERREIRA e FALCÃO, 2020).

3 METODOLOGIA

O presente estudo consiste em uma pesquisa de caráter exploratória descritiva, na qual o objetivo é analisar as práticas de lideranças que estão sendo utilizadas durante a pandemia do COVID-19. Ela se caracteriza como exploratória e descritiva, pois é feita a partir de levantamentos bibliográficos e com intuito de demonstrar ampla visão sobre o tema. (MORITA, 2012).

O procedimento metodológico utilizado para realização da pesquisa foi através de pesquisa bibliográfica e de campo. A pesquisa bibliográfica é feita a partir de buscas em livros, materiais impressos ou editados eletronicamente, tal pesquisa tem por característica ser quantitativa e qualitativa. A pesquisa de campo tem como característica a coleta de dados no local que ocorreu o fenômeno ou que dispõe dos elementos para a pesquisa, o que se busca é uma descrição e uma análise holística do meio a ser investigado. (ROSENTHAL, 2014).

Em relação à abordagem de investigação, o estudo classifica-se como uma pesquisa qualitativa. A amostra corresponde a 5 (cinco) gestores de supermercados de Fortaleza-CE, cujo instrumento foi um roteiro de entrevistas, enviado para 11 (onze) gerentes diferentes, mas apenas 5 responderam. O instrumento de coleta de dados foi uma entrevista com 12 (doze) questões, sendo 9 objetivas e 3 subjetivas, aplicadas no mês de novembro de 2020. O método de tabulação dos dados foi por meio da ferramenta Excel, com a elaboração de gráficos que auxiliaram na análise dos resultados.

A amostra é a parte da população, selecionada de acordo com uma regra e também pode ser percebida como um subconjunto de elementos pertencentes a uma população (MATIAS-PEREIRA, 2010). A técnica de amostragem utilizada será a não probabilística, na qual elementos da população para compor a amostra dependem do julgamento do pesquisador, não tendo garantias de que cada elemento da pesquisa tenha as mesmas chances de serem incluídos na pesquisa. (SHAUGHNESSY, ZECHMEISTER e ZECHMEISTER, 2012)

Essa pesquisa trará análises feitas a partir dos dados coletados com as fontes primárias. O objetivo dos questionários é obter informações a respeito do tema em estudo, para mostrar a realidade do cotidiano através da pesquisa.

4.RESULTADO DA PESQUISA

Neste capítulo encontra-se a análise dos resultados da presente pesquisa.

4.1 OBJETO DE ESTUDO: SUPERMERCADOS DA CIDADE DE FORTALEZA

O objeto de estudo da presente pesquisa são os líderes e gestores dos supermercados da cidade de Fortaleza, que foram uma das poucas empresas que permaneceram funcionando no período da pandemia e conseqüentemente uma das mais exigidas nos aspectos da gestão.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na presente pesquisa foram feitas cinco entrevistas válidas, respondidas de forma presencial por gerentes de alguns supermercados situados em Fortaleza. A pesquisa definiu o perfil pessoal dos entrevistados, através de duas perguntas, onde a primeira pergunta indagava sobre a faixa etária de idade, e a segunda se referia ao gênero dos entrevistados.

Na tabela 1 é possível perceber que a faixa etária dos entrevistados é de 45 a 60 anos, representando um percentual de 60%, os demais entrevistados, possuem idade entre 31 a 45 anos, representando 40% do total, todos do sexo masculino. A partir daí, pode-se perceber a preferência por gestores mais experientes, bem como a predominância do sexo masculino. Como mostra a tabela abaixo:

TABELA 1 – Perfil dos entrevistados

		QUANTIDADE	%
Faixa etária (anos)	ATÉ 20	0	0
	21 - 30	0	0
	31 – 45	2	40

	46 - 60	3	60
	ACIMA DE 60	0	0
Gênero			
	Masculino	5	100
	Feminino	0	0
	Outros	0	0
	Prefiro não responder	0	0

Fonte: Pesquisa de campo, 2020

Ainda sobre a tabela 1, pode-se perceber que os gestores mais jovens não fazem parte do perfil de liderança buscado pelos supermercados. Pois de acordo com a pesquisa, 100% dos entrevistados possuem idade acima dos 31 anos e apresentam características de liderança tradicionais, ao contrário dos líderes mais jovens cujas qualidades se incluem no estilo de liderança Coach. Segundo Timothy (2019), a liderança coach é um estilo mais atual e popular, onde o foco é voltado para o aprendizado e desenvolvimento dos liderados, sua estratégia é fortalecer as competências de cada membro da equipe.

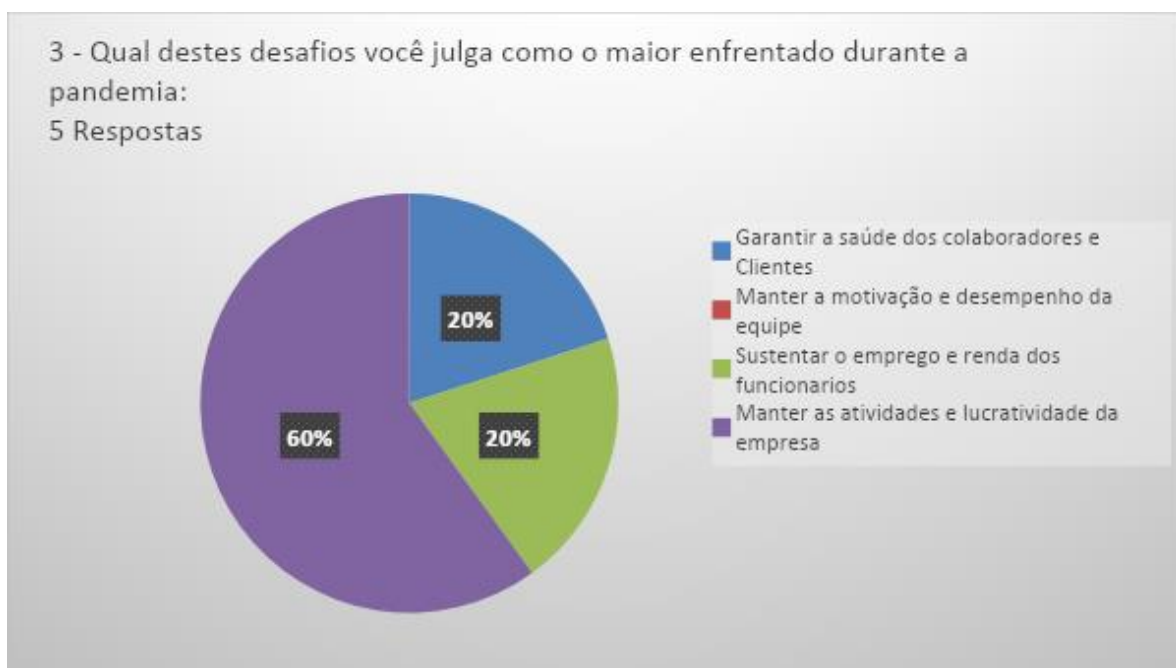
Na questão 3 foi questionado a respeito do maior desafio enfrentado durante a pandemia. A fim de obter as respostas, foram fornecidas algumas alternativas, que vão desde garantir a saúde dos colaboradores e clientes, manter a motivação e desempenho da equipe, sustentar o emprego e renda dos funcionários e manter as atividades e lucratividade da empresa.

Como resposta para a pergunta, a maior parte dos entrevistados responderam que manter as atividades e lucratividade da empresa foi o principal desafio, representando um percentual de 60%, acompanhados de 20% que respondeu que a maior dificuldade enfrentada foi sustentar o emprego e a renda dos colaboradores e outros 20% julgou que manter a saúde dos colaboradores e clientes

foi seu maior desafio. O gráfico 1 abaixo traz uma representação mais clara do informado.

Isso evidencia que a grande maioria dos gestores interrogados têm um perfil de liderança voltado mais para a lucratividade da empresa e o lado humano é pouco valorizado. Esse estilo de liderança se encontra um pouco ultrapassado. Apesar de manter a lucratividade da empresa está muito ligado às atribuições inerentes ao cargo de um líder. O lado humano jamais deve ser deixado de lado, tendo em vista que para conseguir resultados satisfatórios para a organização a equipe precisa estar motivada e o clima organizacional favorável.

GRÁFICO 1 – Maior desafio enfrentado durante a pandemia



Fonte: Pesquisa de campo, 2020

O gráfico 2 e 3 aponta as práticas utilizadas para garantir a saúde mental e laboral dos funcionários, além de indagar os métodos aplicados para ajudar na motivação e diminuição do stress. Quando foi questionado sobre as medidas utilizadas para ajudar elevar a saúde mental e psicológica dos funcionários, 40% responderam que não foi aplicado nenhuma ajuda psicológica para os colaboradores, outros 20% utilizaram palestras sobre a covid-19, outros 20% adotaram ajuda de psicólogo enquanto o restante responderam que utilizaram outros métodos. Alguns entrevistados responderam que não foram tomadas medidas para ajudar elevar a

saúde dos funcionários, mas estavam tomando algumas atitudes inerentes a saúde laboral dos funcionários, como conscientização sobre os riscos da pandemia, aplicação de medidas disciplinares de higienização individual, distribuição de equipamentos de higienização e proteção e transmissão de mensagens de ânimo.

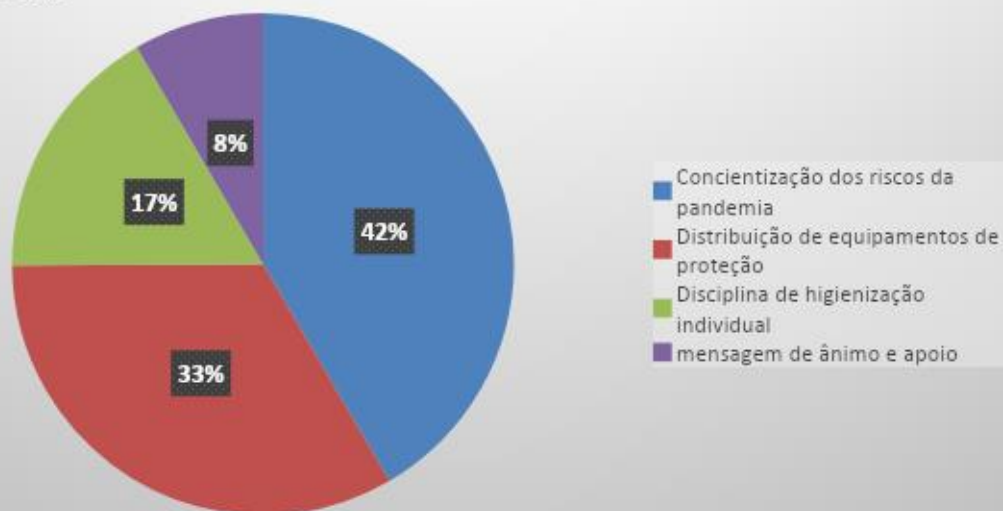
GRÁFICO 2 – Medidas para elevar a saúde mental dos funcionários



Fonte: Pesquisa de campo, 2020

Gráfico 3 – Práticas de gestão para garantir saúde mental dos colaboradores

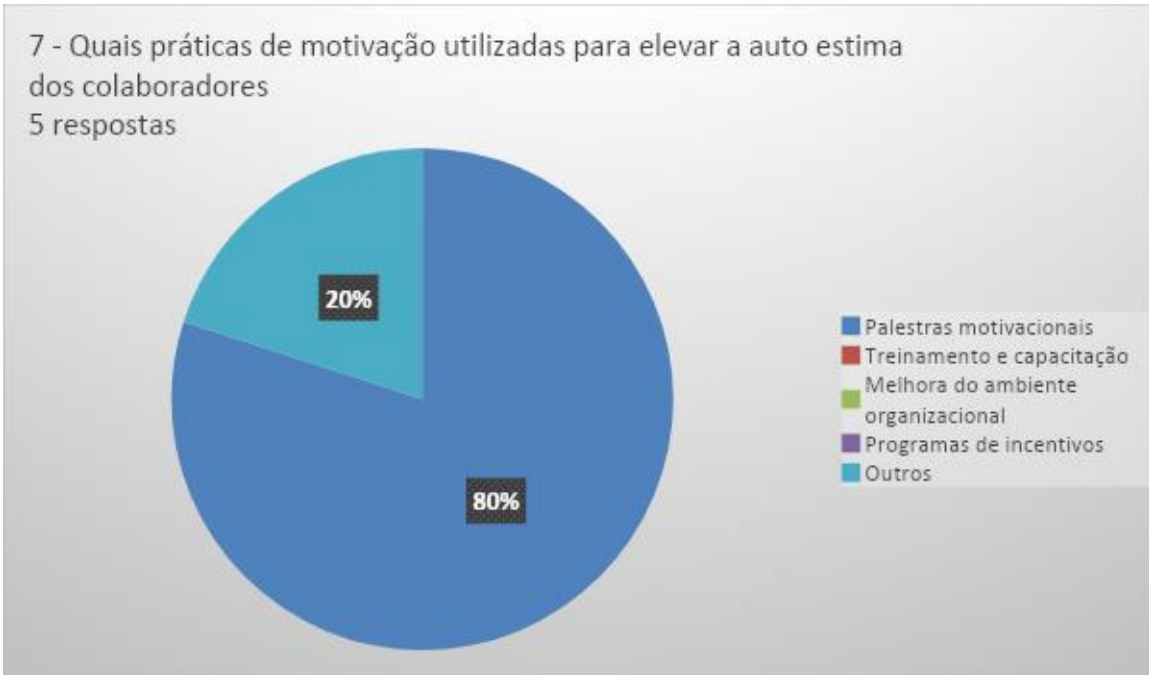
5 - Elenque as práticas de gestão de pessoas adotadas para garantir a saúde mental dos trabalhadores durante a pandemia:
12 Respostas



Fonte: Pesquisa de campo, 2020

Quando perguntado se foi percebido alguma mudança no comportamento da equipe, todos os entrevistados responderam que sim, que sentiram os colaboradores assustados e inseguros com medo de uma possível infecção pelo vírus. Todavia quando questionados sobre as práticas para auxiliar na motivação dos trabalhadores, 80% responderam que utilizam-se de palestras motivacionais para elevar a autoestima dos contribuintes, enquanto 20% falaram que usufruem de outro métodos, como mostra o gráfico 4 abaixo:

Gráfico 4 – Práticas de motivação dos colaboradores

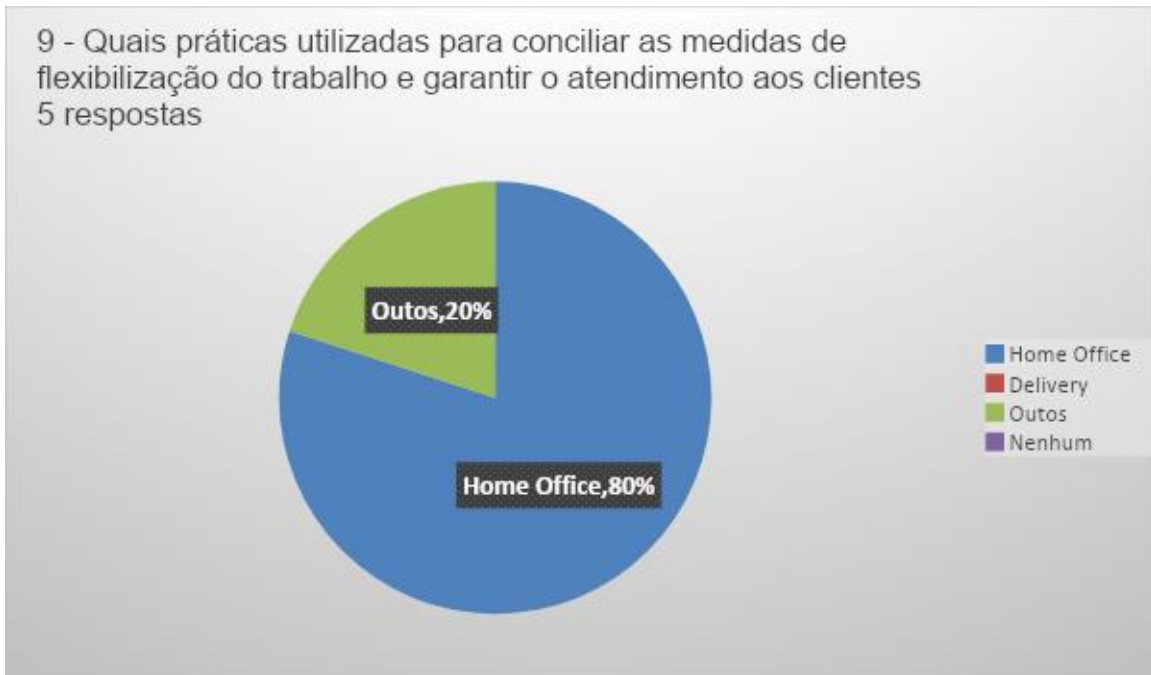


Fonte: Pesquisa de campo, 2020

No gráfico 5 pode-se observar as estratégias adotadas para conciliar as medidas de flexibilização do trabalho e ao mesmo tempo garantir o atendimento aos clientes, garantindo a saúde física de todos. Sabe-se que durante a pandemia foram impostas várias medidas de isolamento social e conseqüentemente a restrição do acesso aos supermercados e em outros estabelecimentos que permaneceram funcionando, obrigando o cumprimento de distanciamento obrigatório e flexibilização da carga horária dos funcionários. Com isso 80 % dos entrevistados informou que utilizou o delivery como forma de contornar as restrições impostas, enquanto 20% dos interrogados afirmaram usar outros métodos.

Gráfico 5 – Medidas para garantir atendimento aos clientes

9 - Quais práticas utilizadas para conciliar as medidas de flexibilização do trabalho e garantir o atendimento aos clientes
5 respostas



Fonte: Pesquisa de campo, 2020

Com isso podemos perceber que o delivery tornou-se uma alternativa útil para esse cenário incomum, uma prática já utilizada por alguns estabelecimentos, inclusive supermercados, mas que ainda vinha em fase de desenvolvimento. Segundo os entrevistados, com a chegada da pandemia, as vendas online se estabeleceu como uma das principais opções de atendimento ao cliente, culminando com a utilização dos aplicativos de compras online, já utilizado pelos supermercados, mas que ainda vinha em fase de introdução, isso forçou a aceleração da implantação dos mesmos, para dar suporte ao delivery. Hoje o delivery está consolidado como a segunda opção de comercialização, ficando atrás apenas das vendas físicas, mesmo depois de tornar-se menos rígido os decretos de isolamento social.

Outra pergunta realizada foi sobre, quais as estratégias utilizadas para assegurar o emprego e a renda dos funcionários diante de um cenário propício para demissões. Nesse quesito obteve-se um equilíbrio nas respostas dos entrevistados, 40% sinalizaram que optaram pela redução de carga horária para evitar demissões, outros 40% mencionaram que foi feito treinamentos para adaptar a equipe a novas habilidades profissionais, enquanto 20% responderam que não foi possível garantir o emprego de todos os funcionários. A partir das respostas obtidas podemos apontar que a maioria dos gestores priorizou pela permanência da equipe, adaptando a novas

habilidades ou utilizando de direitos garantidos pela clt para redução da carga horário, ao invés de demitir, causando insegurança para os demais funcionários, sendo que nenhum gestor optou pela utilização do home office (Trabalho remoto). O gráfico 6 abaixo traz a representação do apresentado.

Gráfico 6 – Medidas para garantir emprego dos colaboradores



Fonte: Pesquisa de campo, 2020

De acordo com a maioria dos entrevistados a demissão não foi uma opção cogitada durante a pandemia, pois além de trazer insegurança para os demais funcionários, isso acarretaria em despesas extras, pois teriam que arcar com pagamento dos direitos assegurados aos funcionários, perdendo funcionários já treinados e adaptados a empresa, posteriormente teriam que recompor a equipe e teriam custos com treinamento de novos funcionários, então a estratégia pela não demissão tem sido uma técnica visionária.


Outro tópico muito importante trazido pela pesquisa foi a percepção que o gestor tem sobre seu perfil de liderança e qual o nível de envolvimento que ele tem para com sua equipe. Através das respostas obtidas podemos definir que os líderes tiveram uma conduta solidária com equipe, tentando entender o sentimento de cada colaborador, apostando sempre na boa comunicação e reforçando os valores organizacionais, assim, reduzindo a probabilidade de má conduta e proporcionando o

engajamento através da inovação. Quando o assunto foi perfil de liderança, alguns entrevistados não souberam descrever seu perfil de liderança, contabilizando um percentual de 40%, enquanto outros 60% apontaram como serem sempre flexível, criativo e a transparência como ponto chave para caracterizar o perfil de um grande líder.

De acordo com as respostas obtidas na pesquisa, pode-se constatar que alguns líderes ainda não conseguem apontar uma característica para seu perfil de liderança, seja por falta de habilidades ou por não achar isso importante, mas apesar de algumas limitações em geral os gestores buscam sempre pelo melhor para equipe, fazendo-se entender os valores organizacionais e humanos, buscando sempre o envolvimento, a fim de proporcionar um ambiente organizacional compatível para a realização do trabalho e alcançar o melhor desempenho da equipe, visando sempre os objetivos organizacionais, através da boa conduta. Abaixo segue o quadro com as respostas obtidas.

QUADRO 1 – Percepção das características de liderança.

Perfil de liderança:
Desenvolvimento Contínuo
Boa comunicação
Flexibilidade
Criatividade
Transparência
Humano
Nível de envolvimento com os colaboradores:
Solidariedade
Compreender o sentimento do Próximo
Reduzir má conduta
Reforçar valores organizacionais
Reconhecimento personalizado
Reconhecer os esforços dos funcionários
Proporcionar engajamento



Fonte: Pesquisa de campo, 2020

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que as mudanças provocadas pelo surgimento da pandemia provocaram muitas mudanças na forma de lidar com as equipes de trabalho e com a organização em geral. Exigindo que os líderes tenham que se adaptar a essas mudanças, adotando uma postura participativa e humana perante aos colaboradores.

O líder tem papel fundamental nesse processo, sendo ele um agente de mudanças e condução de resultados, precisa entender as mudanças e criar estratégias eficazes para enfrentamento desse cenário, para isso é necessário uma postura visionária para alcançar os objetivos da organização e ao mesmo tempo garantir a saúde física e laboral dos funcionários.

Esse estudo foi importante para identificar as estratégias que os gestores estão adotando durante o período da pandemia, visando garantir a motivação, desenvolvimento e saúde da equipe e proporcionar um ambiente organizacional propício ao engajamento dos colaboradores.

Com relação aos objetivos dos gestores, concluiu-se que o foco é voltado para os resultados da organização e o lado humano não é dado muita relevância, isso se dá pelo fato de existir predominância de um perfil de liderança ultrapassado. Em relação aos cuidados com a saúde dos colaboradores, percebe-se que foram adotadas algumas medidas, como palestras, consideradas importantes com os cuidados aos funcionários, pois essas medidas visam alertar a equipe sobre o risco com a saúde. Quando o assunto foi motivação, é possível identificar que alguns gestores não usaram nenhuma ferramenta para proporcionar o incentivo da equipe, mostrando pouca importância com os colaboradores, evidenciando mais uma vez as limitações dos gestores em destaque.

No entanto, quando o tema foi voltado para o cenário de demissão, percebe-se que a opção por garantir o emprego dos colaboradores foi maioria, mostrando que a equipe de trabalho é importante e que demissão foi umas das poucas opções utilizadas pelos líderes. Outro assunto relevante foi como os líderes são capazes de se auto avaliar, alguns deles não souberam descrever suas principais características

como líder, mostrando que é necessário melhor preparo e qualificação desses gestores. Para enfim, poderem ser um diferencial positivo dentro da organização.

Diante disso, ficou comprovado que os líderes, encontram-se em um estágio ultrapassado, necessário de preparos, para enfim, serem um diferencial positivo dentro da organização. A pesquisa aqui apresentada, recomenda-se estudos mais aprofundados a respeito do tema, devido à importância para o meio organizacional, a fim que outros líderes possam expressar sua opinião, garantindo assim uma melhor avaliação dos resultados.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as Pessoas**: Transformando o executivo em um excelente gestor. 5º. ed. Barueri: Manole Ltda, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: O Novo Papel dos Recursos humano nas Organizações. 4º. ed. Barueri: Manole Ltda., 2014.

GUIMARÃES e GRUBITS. **Série Saúde Mental e Trabalho**. São Paulo. Casa do Psicólogo Livraria e Editora LTDA, 2004.

HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor**: Os princípios de liderança de o Monge e o Executivo. Rio de Janeiro: GMT Editores Ltda., 2004.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança. Como aperfeiçoar sua capacidade de líder**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

LIMA, G. S.; NETO, A. M. D. C. Uma Leitura da Evolução das Teorias Sobre Liderança, João Pessoa, 22 Setembro 2011.

MELLO, A. S. D. Os Desafios da Liderança em Tempo de Pandemia, Vitória, 02 Agosto 2020.

MORITA, M. **Pesquisa de Mercado**. Curitiba: IESD Brasil S.A, 2012.

NALIN, R.; CASSANDRE, M. P. Artigo. **A Liderança em Tempos de Crise: A confiança entre líderes e liderados**, 2016. 13. Acesso em: 2020.

OLIVEIRA, J. F. D.; MARINHO, R. M. **Liderança**: Uma Questão de competência. 1º. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

OPAS, O. P.-A. D. S. Folha informativa COVID-19 - Escritório da OPAS e da OMS no Brasil. **OPAS Organização Pan-Americana de Saúde**, 2020. Disponível em: <<https://www.paho.org/pt/covid19>>. Acesso em: 19 Outubro 2020.

PEREIRA, M. C. B. **RH Essencial: Gestão estratégica de pessoas e competências**. São Paulo: Saraiva, 2014.

ROSENTHAL, G. **Pesquisa Social Interpretativa**. 5^o. ed. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2014.

SHAUGHNESSY, J. J.; ZECHMEISTER, E. B.; ZECHMEISTER, J. S. **Metodologia de Pesquisa em Psicologia**. 9^o. ed. Nova York: AMGH Editora Ltda, 2012.

SILVA, E. S. et al. O mundo Contemporâneo do Trabalho e a Saúde mental do Colaborador, São Paulo, 2010.

SILVA, M. P. D.; BERNARDO, M. H.; SOUZA, H. A. Relação entre saúde mental e trabalho: a concepção, Campinas, 2016.

TIMOTHY, O. **Liderança: Habilidades de liderança para influenciar, Desenvolver e motivar Pessoas**. Babelcube Inc.: Babelcube Inc., 2019.

TOLFO, S. D. R. **Gestão de Pessoas e saúde Mental do Trabalhador: fundamentos e Intervenções com base na Psicologia**. 1^a. ed. São Paulo: [s.n.], 2020.

VICENTINI, D. H.; PIZZUTTI, J. H. A Influência da Liderança em Tempos de Crise. **Revistas.Unilago.edu.br**, 2018. Disponível em: <<http://revistas.unilago.edu.br/index.php/revista-cientifica/article/download/83/63>>. Acesso em: 02 Novembro 2020.

ANEXO 1 – Questionário da pesquisa

Definição de perfil
1 – Idade (Tabela 1)
<input type="checkbox"/> até 20 anos <input type="checkbox"/> de 21 a 30 anos <input type="checkbox"/> de 31 a 45 anos <input type="checkbox"/> de 45 a 60 anos <input type="checkbox"/> acima de 60 anos
2 – Sexo (Tabela 1)
<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Outros <input type="checkbox"/> Prefiro não responder
Maior desafio da pandemia
3 - Qual destes desafios você julga como o maior enfrentado durante a pandemia? (Gráfico 1)
<input type="checkbox"/> Garantir a saúde dos colaboradores e Clientes <input type="checkbox"/> Manter a motivação e desempenho da equipe

<input type="checkbox"/> Sustentar o emprego e renda dos funcionários <input type="checkbox"/> Manter as atividades e lucratividade da empresa <input type="checkbox"/> outros: descreva-os, por favor _____
Sobre saúde mental dos colaboradores
4 - Foram tomadas medidas de apoio para ajudar elevar a saúde mental e psicológicas dos funcionários? (Gráfico 2)
<input type="checkbox"/> Palestras sobre COVID-19 <input type="checkbox"/> Ajuda de psicólogo <input type="checkbox"/> Ginastica laboral <input type="checkbox"/> Outras <input type="checkbox"/> Nenhuma
5 - Elenque as práticas de gestão de pessoas adotadas para garantir a saúde mental dos trabalhadores durante a pandemia: (Gráfico 3)
Sobre comportamento e motivação dos colaboradores
6 - Como gestor, você percebeu mudanças no comportamento dos colaboradores durante a pandemia?
<input type="checkbox"/> Sim, Cite-os _____ <input type="checkbox"/> Não
7 - Quais as práticas de motivação utilizadas para elevar a autoestima dos colaboradores? (Gráfico 4)
<input type="checkbox"/> Palestras motivacionais <input type="checkbox"/> Treinamentos e capacitação <input type="checkbox"/> Melhora do ambiente organizacional <input type="checkbox"/> Programas de incentivos <input type="checkbox"/> Outros
8 - Atualmente, há práticas de gestão que contribuem para a diminuição do sofrimento laboral e do stress?
Métodos utilizados para manter o atendimento e emprego dos funcionários durante a pandemia
9 - Quais práticas foram utilizadas para conciliar as medidas de flexibilização do trabalho e garantir o atendimento aos clientes? (Gráfico 5)
<input type="checkbox"/> Home Office <input type="checkbox"/> Delivery <input type="checkbox"/> Outros <input type="checkbox"/> Nenhuma
10- Quais os métodos utilizados para assegurar o emprego dos funcionários em um cenário de muitas demissões? (Gráfico 6)
<input type="checkbox"/> Trabalhos Remotos <input type="checkbox"/> Redução de carga horaria

- Treinamentos para adaptar a equipe a novas habilidades Profissionais
- Não foi possível garantir o emprego de todos os funcionários, tivemos que demitir

Sobre a auto percepção do perfil de liderança e a relação com equipe

11 - Descreva como você caracteriza o seu perfil de liderança na organização durante a pandemia do coronavírus. (Quadro 1)

12 - Na sua percepção, qual o seu nível de envolvimento como líder com os colaboradores durante a pandemia? (Quadro 1)