



**CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO  
ADMINISTRAÇÃO**

**NÁDIA VIEIRA DE SOUSA**

**PRINCIPAIS DESAFIOS DA LIDERANÇA NA GESTÃO DA EQUIPE EM TEMPOS  
DE COVID-19: um estudo de caso sob a óptica de líderes em uma empresa de  
varejo cearense**

**FORTALEZA**

**2020**

NÁDIA VIEIRA DE SOUSA

PRINCIPAIS DESAFIOS DA LIDERANÇA NA GESTÃO DA EQUIPE EM TEMPOS  
DE COVID-19: um estudo de caso sob a óptica de líderes em uma empresa de  
varejo cearense

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.<sup>a</sup> Thaís Vieira Nogueira Feitosa.

FORTALEZA

2020

NÁDIA VIEIRA DE SOUSA

PRINCIPAIS DESAFIOS DA LIDERANÇA NA GESTÃO DA EQUIPE EM TEMPOS  
DE COVID-19: um estudo de caso sob a óptica de líderes em uma empresa de  
varejo cearense

Artigo TCC apresentado no dia 14 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<sup>a</sup>. Thaís Vieira Nogueira Feitosa  
Orientadora – Centro Universitário Fametro

---

Prof<sup>a</sup>. Olívia Lima Guerreiro de Alencar  
Membro - Centro Universitário Fametro

---

Prof<sup>a</sup>. Regina Raquel Figueiras da Silva  
Membro - Centro Universitário Fametro

# **PRINCIPAIS DESAFIOS DA LIDERANÇA NA GESTÃO DA EQUIPE EM TEMPOS DE COVID-19: um estudo de caso sob a óptica de líderes em uma empresa de varejo cearense**

Nádia Vieira de Sousa<sup>1</sup>

Thaís Vieira Nogueira Feitosa<sup>2</sup>

## **RESUMO**

Este artigo tem como objetivo geral analisar os principais desafios da liderança na gestão da equipe em tempos de COVID-19 sob a óptica de líderes em uma empresa de varejo cearense. Quanto aos objetivos específicos, conceituar a liderança e mencionar suas competências; descrever as principais teorias de liderança, os estilos de liderança e suas características; relatar o panorama do cenário de pandemia da COVID-19 e a realidade das empresas varejistas; apresentar os principais desafios da liderança na gestão da equipe em tempos de COVID-19 sob a óptica de líderes em uma empresa de varejo cearense. Trata-se de pesquisa exploratória-descritiva, bibliográfica, de natureza quantitativa e estudo de caso. Como instrumento de coleta, um questionário elaborado pela autora e aplicado em uma amostra de 25 líderes. Dentre os principais resultados obtidos, apresentaram-se como principais desafios a distribuição estratégica de atividades diante do quadro reduzido; tomar decisões e manter o equilíbrio emocional. Já no período de trabalho remoto, as maiores dificuldades se mostraram a reorganização da forma de operacionalizar as vendas, a gestão do tempo e a utilização de novas ferramentas de trabalho.

Palavras-chave: Desafios da Liderança. Estilos de Liderança. Pandemia de COVID-19. Varejo Cearense.

---

<sup>1</sup> Graduanda do curso de Administração pelo Centro Universitário Fametro – UNIFAMETRO.

<sup>2</sup> Prof<sup>ª</sup>. Orientadora do curso de Administração do Centro Universitário Fametro – UNIFAMETRO.

## INTRODUÇÃO

Muito tem-se abordado a temática da liderança no ambiente organizacional e a importância do papel do líder como impulsionador de melhores resultados e desempenho operacional. Dentro disso, também se desenvolveu diversos estudos e cresce o interesse a respeito de traçar o perfil de suas competências, qualidades, e características que fazem com que um grupo de pessoas, mais especificamente no ambiente empresarial, sob sua capacidade de influência, voluntariamente se comprometam de maneira devota com os objetivos da empresa.

Juntamente com o crescente interesse na referida temática, nasceu também o questionamento por parte dos profissionais de gestão, a respeito da capacidade de aquisição e desenvolvimento destas habilidades, com o desejo de aperfeiçoamento e alcance de melhores performances.

Dentro deste cenário, pode-se observar que diversas são as modalidades de negócio, climas organizacionais, contextos históricos e ambientes externos que circulam e influenciam o ambiente em que o trabalho de liderança se desenvolve, sejam eles positivos ou negativos, tais como: momentos de alta ou baixa econômica, catástrofes, confrontos, pandemias, entre outros; ressaltando cada vez mais a importância da figura do líder e os desafios enfrentados pelo mesmo, sendo avaliado como membro motivador, condutor e influenciador de atitudes positivas.

No final do ano de 2019, a humanidade se deparou com um grande infortúnio no âmbito da saúde que muito tem devastado e se mostrado como um dos maiores desafios social e econômico da atualidade: a pandemia do novo coronavírus (COVID-19), denominado SARS-CoV-2. Desta forma, o presente estudo abordará como tema questões a respeito dos desafios do exercício da liderança em um contexto de crise, mais especificamente a partir do seguinte questionamento geral: quais os principais desafios da liderança na gestão da equipe em tempos de COVID-19 sob a óptica de líderes em uma empresa de varejo cearense?

Para a solução deste questionamento, este artigo se desenvolverá através da realização de um estudo de caso, em uma empresa do setor varejista cearense, baseando-se no que já se tem como sabido na literatura administrativa, partindo do seguinte objetivo geral: analisar os principais desafios da liderança na gestão da

equipe em tempos de COVID-19 sob a óptica de líderes em uma empresa de varejo cearense.

Para o alcance de respostas, buscou-se desenvolver a partir disso, os seguintes objetivos específicos teóricos: conceituar liderança e mencionar suas competências; descrever as principais teorias de liderança, os estilos de liderança e suas características; e relatar o panorama do cenário de pandemia do COVID-19 e a realidade das empresas varejistas; bem como o seguinte objetivo específico empírico: apresentar os principais desafios da liderança na gestão da equipe em tempos de COVID-19 sob a óptica de líderes em uma empresa de varejo cearense.

Ao se fundamentar sob um estudo de caso, a principal contribuição deste trabalho está na observação do que ocorreu na empresa avaliada, levando a construção do conhecimento de uma realidade compartilhada por tantas outras empresas. Inicialmente um período de portas fechadas, reavaliação da situação presente do negócio, ponderamento de seu futuro, recolocação, novas estratégias de condução do negócio, diferentes formas de operação, adaptação à nova realidade, e às contínuas mudanças recorrentes da instabilidade situacional, fatores estes, que impactam direta e indiretamente na atuação do líder frente à sua equipe.

Através das respostas deste relato, as empresas podem perceber e estar atentas em como oferecer boas condições de trabalho de modo a contribuir com o trabalho do líder, e os líderes a estarem atentos às possibilidades de mudanças bruscas na sua rotina de trabalho, ressaltando a importância de saber adaptar-se e agir com flexibilidade e empatia, percebendo como suas atitudes impactam na sua equipe de liderados, visando agregar valor às organizações e ao líder de equipe, que venham a ter contato com este trabalho, dado a relevância e atualidade da pauta levantada.

A estrutura deste artigo é composta por seis sessões: introdução, seguido por referencial teórico, abordando os principais conceitos, teorias, e estilos de liderança, bem como o relato do contexto da pandemia de COVID-19; método, onde será abordado o estudo de caso e aplicação da pesquisa; adiante pela análise dos resultados, seguido pelas considerações finais, com as principais conclusões levantadas; e sendo finalizado posteriormente, pelas referências bibliográficas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção tem como finalidade, discorrer sobre o conceito liderança, suas competências, e estilos de liderança.

### 2.1 O Conceito de Liderança e Suas Competências

No ambiente empresarial, estudos e temáticas voltadas para a gestão de pessoas como componente estratégico que levam a melhores desempenhos de seu quadro de colaboradores e conseqüentemente o melhor aproveitamento de seu capital intelectual ganharam destaque ao longo dos anos, e aqui recebe ênfase, a matéria da liderança.

Segundo Bowditch (2014, p.131), “a liderança tem sido o tema de pesquisas importantes nos campos da psicologia social e do comportamento organizacional desde 1930”. Considerando conceituações recentes de liderança, tem-se que:

Segundo Hunter (2004, p. 25), “liderança é a capacidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando a atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”; já nas palavras Cortella (2011, p. 74) “liderança tem a ver com a capacidade de inspirar”. Algo a ser destacado dentro destas definições, são os verbos “influenciar” e “inspirar”, fazendo com que o papel do líder se mostre como fundamentalmente potencializador do desempenho ótimo de trabalho de sua equipe.

Na literatura referente às competências necessárias ao exercício da liderança, diversos atributos podem ser encontrados. Cortella (2011, p. 93), aponta “cinco competências essenciais na arte de liderar”, sendo elas:

#### Quadro 1 – Competências essenciais para o pleno exercício da liderança

<b>1) Abrir a mente</b>	Ser atento as mudanças e ser sempre disposto a aprender.
<b>2) Elevar a equipe</b>	Pensar no crescimento da equipe, não somente no crescimento próprio.
<b>3) Recrear o espírito</b>	Fazer com que as pessoas se sintam bem e alegres no ambiente de trabalho.
<b>4) Inovar a si mesmo</b>	Capacidade de reinventar-se, buscando novos métodos e soluções.
<b>5) Empreender o futuro</b>	Buscar a evolução pessoal constante, consciente de que não se nasce pronto, sendo capaz também de crescer coletivamente.

Fonte: Quadro elaborado pela autora segundo Cortella (2011).

A partir o quadro 1 acima, pode-se perceber-se em forma de sintetizada que, o exercício da liderança envolve agir de modo a alinhar os interesses pessoais com os

interesses da organização, buscando constantemente o desenvolvimento próprio enquanto líder, quanto o das potencialidades dos membros da equipe.

## 2.2 Teorias da Liderança, Estilos de Liderança e Suas Características

A literatura referente a liderança é constituída por diversas abordagens, sendo construídas pela história através da contribuição de diferentes autores, cada um com sua visão e campo específico de estudo. Desta forma, seguem descritas abaixo de forma resumida, algumas dentre as principais Teorias da Liderança.

**Quadro 2 – Teorias da liderança e definições**

Início	Teoria	Descrição
<b>Lewis Terman 1904</b>	Teoria dos Traços	Características marcantes de personalidade possuídas pelo líder. As cinco mais comuns dentre os estudos já realizados: inteligência, dominância, autoconfiança, altos níveis de energia e atividade e conhecimentos relacionados a tarefa.
<b>White e Lippitt 1960</b>	Teoria Sobre Estilos de Liderança (Comportamental)	Maneiras e estilos de se comportar adotados pelo líder, sendo apresentados neste período os modelos de liderança autocrática (rígida), democrática (participativa) e liberal (indiferente, delegando as decisões ao grupo).
<b>Fiedler 1967</b>	Teoria Contingencial	Sugere que os líderes mais eficazes são aqueles capazes de adaptar seus estilos às exigências de uma situação ou grupo específico, sendo o estilo autoritário orientados para a tarefa e os democráticos para o relacionamento.
<b>Greenleaf Meados da década de 1970</b>	Liderança Servidora	Significa servir prioritariamente. Semelhantes a líderes religiosos, os servidores buscam pensar coletivamente e doar-se em favor do grupo. Aproximar-se dos outros, desenvolvendo laços de confiança, incentivo, cooperação mútua e igualdade.
<b>House 1977</b>	Liderança Carismática	O líder carismático é aquele que inspira em seus liderados a confiança, aceitação incondicional, obediência espontânea e o mais importante envolvimento emocional. Dessa forma essa espécie de líder é vista por seus liderados como um indivíduo que possui virtudes extraordinárias.
<b>Burns 1978</b>	Teoria Transacional	A liderança ocorre através da recompensa, nas quais os liderados recebem de seus líderes desejos específicos: promoção, viagem e salário. Caracterizada como um processo de troca entre líderes e liderados.
	Teoria Transformacional	A liderança transformacional é capaz de estimular o sentimento de propósito nas pessoas, para que, assim, elas se sintam pertencentes ao processo de construção de resultados.
<b>Hersey e Blanchar 1986</b>	Teoria Situacional	É semelhante a Contingencial, recebendo maior consideração, a figura do seguidor. Na teoria de Hersey e Blanchar, o foco era o nível de maturidade do subordinado. Quanto mais maduro o seguidor, mais intensa a orientação para o relacionamento. Inversamente, a imaturidade deve ser gerenciada por meio de uso forte de autoridade.

Fonte: Elaborado pela autora segundo Almeida (2015); Assunção, (2020); Bowditch (2016); Chiavenato (2011); Cunha e Silva (2010); Galvão (2016); Junior et al. (2014); Maximiano (2012); Martins et al. (2012); Martins (2019) e Nogueira, Costa e Claro (2015).

Ao analisar o quadro 1 acima, a partir das conceituações dos autores referenciados, percebe-se que as Teorias da liderança, partem inicialmente de um

enfoque na busca de se chegar à identificação de traços de personalidade do líder, seguindo posteriormente para sua forma de liderar, incluindo pouco depois da metade do século XX, o contexto onde a liderança se desenvolve, através das abordagens contingenciais e situacionais. No decorrer da década 70, os estudos sobre liderança se voltaram para a análise dos meios pelos quais o líder exerce influência no grupo, se por meio de trocas ou como figura inspiradora. Atualmente, a liderança servidora e carismática, destacam-se nos estudos sobre liderança, ao desenvolverem ainda mais, os aspectos do líder como exemplo, inspiração, e desenvolvedor de potenciais.

### 2.2.1 Estilos de Liderança e Suas Características

Os estilos de liderança foram explorados inicialmente dentro da abordagem comportamental das teorias de liderança, evoluindo posteriormente para novas categorizações. A figura 1 abaixo, apresentado por Goleman (2015, n.p.), apresenta seis diferentes estilos de liderança, em uma visão mais atual dessa abordagem, suas repercussões no ambiente de trabalho, e em quais ocasiões o referido estilo se mostra como o mais apropriado.

**Figura 1 – Estilos de liderança**

Estilos de liderança	Como ele repercute	Impacto no clima do escritório	Quando é apropriado
<b>Visionário (Dirigente)</b>	impulsiona as pessoas rumo a sonhos compartilhados	o mais positivo de todos	quando a mudança requer uma visão nova, ou quando um rumo claro é necessário
<b>Treinador</b>	conecta o que a pessoa quer com as metas da equipe	altamente positivo	para ajudar uma pessoa a contribuir mais eficazmente com a equipe
<b>Afetivo</b>	valoriza as ideias das pessoas e obtém o compromisso pela participação	positivo	para apagar arestas em uma equipe, motivar durante períodos de sucesso ou fortalecer as relações
<b>Democrático</b>	valoriza as contribuições das pessoas e obtém o compromisso pela participação	positivo	para obter adesão ou consenso, ou contribuições valiosas dos membros da equipe
<b>Modelador</b>	fixa metas desafiadoras e empolgantes	com frequência altamente negativo, por ser mal executado	para obter resultados de alta qualidade de uma equipe motivada e competente
<b>Coercitivo</b>	alivia o medo ao dar instruções claras em uma emergência	com frequência altamente negativo, por ser mal executado	na crise, para iniciar a recuperação de uma empresa

Fonte: Goleman, 2015.

A partir da figura 1 acima, pode-se perceber que dos estilos apresentados, o modelo visionário se apresenta como o mais positivo, no entanto conforme apresenta

o autor, os líderes mais eficazes alternam flexivelmente entre os estilos na medida do necessário, utilizando cada modelo no momento e hora adequada (GOLEMAN, 2015).

### 2.3 Panorama: Pandemia de COVID-19 e a Realidade das Empresas Varejistas

Atualmente vivencia-se um ambiente globalizado onde diferentes acontecimentos mundiais alcançam e impactam rapidamente os demais países. A exemplo disso, destaca-se mais recentemente a pandemia de COVID-19, pertencente à família dos coronavírus<sup>3</sup>.

A COVID-19 foi descoberta em dezembro de 2019 na cidade de Wuhan, na China, e segundo o Ministério de Saúde (2020), “é uma doença causada pelo coronavírus, denominado SARS-CoV-2, que apresenta um espectro clínico variando de infecções assintomáticas a quadros graves.” Ainda segundo informações levantadas pelo Ministério da Saúde (2020) em sua mais recente edição do boletim epidemiológico referente à semana epidemiológica 38 (13 a 19 de setembro de 2020), a primeira notificação de um caso confirmado de COVID-19 no Brasil ocorreu em 26 de fevereiro de 2020, e o maior registro no número de novos casos e óbitos no dia 29 de julho, correspondendo a 69.074 novos casos e 1.595 óbitos. Em 28 de setembro o mundo alcançou “a marca de 1 milhão de mortes provocadas pelo novo coronavírus, segundo a Universidade Johns Hopkins” (G1, 2020).

A tabela 1 abaixo, mostra dados referentes a pandemia em contexto atual, especificamente pertencentes ao dia 29 de setembro de 2020, com atualização às 19h do mesmo dia, com números do Ceará, Nordeste e Brasil.

**Tabela 1 - Números de casos e óbitos por COVID-19 no Ceará, Nordeste e Brasil.**

	Ceará	Nordeste	Brasil
<b>Número de casos</b>	239.497	1.315.642	4.777.522
<b>Número de óbitos</b>	8.950	39.019	142.921

Fonte: elaborado pela autora com dados do Ministério da Saúde, a partir dos números das Secretarias Estaduais de Saúde. Brasil, 2020.

Com o objetivo de intensificar as medidas para enfrentamento da infecção humana pelo novo coronavírus, e barrar os altos níveis de contágio da doença,

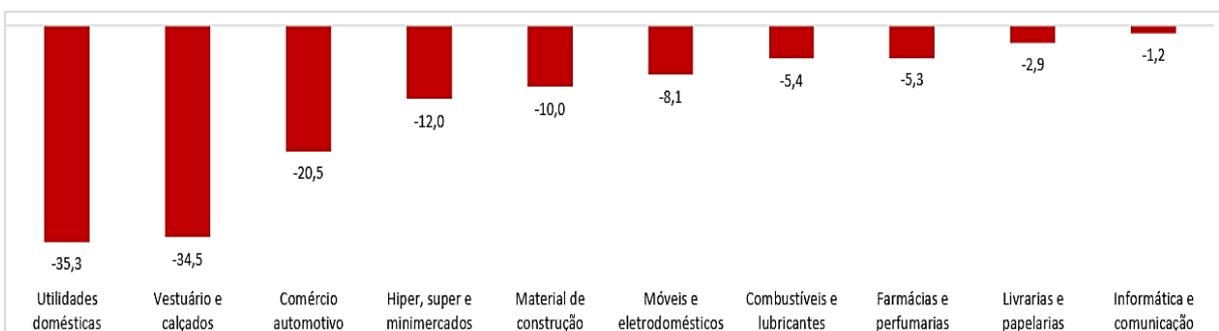
<sup>3</sup> Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2020), os coronavírus são uma grande família de vírus que podem causar doenças em animais e humanos. Em humanos, vários coronavírus são conhecidos por causar infecções respiratórias que podem variar de um resfriado comum a doenças mais sérias, como a síndrome respiratória do Oriente Médio (MERS) e a síndrome respiratória aguda grave (SARS). O coronavírus descoberto mais recentemente causa a doença coronavírus COVID-19.

medidas de isolamento social foram adotadas por governos de diversos estados brasileiros, dentre eles o estado do Ceará, por meio do Decreto nº 33.519, adotado pelo Governo do Estado do Ceará, a partir de 19 de março de 2020 (Diário Oficial do Estado do Ceará, 2020). Este decreto paralisou o funcionamento de diversos setores da economia, sendo mantidos no período, somente as atividades tidas como essenciais, dentre elas: órgãos de imprensa, prestadores de serviço de saúde e supermercados. Este período impactou economicamente de maneira significativa diversos setores, dentre eles o comércio varejista. Neste cenário, muitas empresas se reinventaram e em uma tentativa de conservar o negócio em operação, adaptaram-se a comercializar por meios virtuais, no entanto um número expressivo de empresas acabaram por encerrar suas atividades no segundo trimestre de 2020, diante da incapacidade de sustentar o negócio. De acordo com a Confederação Nacional do Comércio de Bens Serviços e Turismo (CNC) (2020),

A crise provocada pelo novo coronavírus fez com que o varejo perdesse 135,2 mil lojas – com vínculos empregatícios – entre abril e junho deste ano. [...]. O saldo negativo no segundo trimestre equivale a 10% do número de estabelecimentos comerciais verificado antes da pandemia e supera a perda anual registrada em 2016 (-105,3 mil). [...]. Embora nenhum ramo do varejo tenha registrado expansão do número de pontos de venda entre abril e junho, os segmentos mais atingidos pela crise se caracterizam pela predominância na comercialização de itens considerados não essenciais.

A distribuição destes números podem ser melhor visualizados na figura 2 abaixo.

**Figura 2 – Saldos trimestrais de estabelecimentos com vínculos empregatícios segundo segmentos do varejo no 2º trimestre de 2020 (milhares)**



Fonte: Confederação Nacional do Comércio de Bens Serviços e Turismo (CNC), 2020.

A partir dos números apresentados, pode-se perceber o grande impacto negativo que a pandemia do novo coronavírus trouxe para o meio empresarial no setor varejista, principalmente no período de paralização, sendo que, os setores que mais

reduziram unidades de negócio foram os setores de utilidades domésticas (-35,3) e de vestuário e calçados (-34,5).

Dentro deste mesmo período, medidas de subsídio às empresas foram implementadas pelo Governo Federal, como estratégia de preservação das atividades econômicas e preservação de renda dos brasileiros, através do Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda instituída através da Medida Provisória 936 de 01 de Abril de 2020, que segundo o Ministério da Economia (2020), “oferece medidas trabalhistas para o enfrentamento do estado de calamidade pública e da emergência de saúde pública decorrente do coronavírus (COVID-19)”, sendo que “o Benefício Emergencial de Preservação do Emprego e da Renda será pago quando houver acordos entre trabalhadores e empregadores nas situações de: redução da jornada de trabalho e de salário; e suspensão temporária do contrato de trabalho” (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020).

No estado do Ceará, as atividades econômicas foram retomadas a partir do dia 01 de junho de 2020 com a implementação do Plano de Responsável de Reabertura das Atividades Econômicas e Comportamentais do Governo do Ceará. Este plano consiste em um processo de reabertura estratégica composto por “uma fase inicial de transição, em que estão contemplados 17 setores, e mais quatro fases de abertura, obedecendo a critérios técnicos, sanitários e epidemiológicos” (GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ, 2020). Dentro destes critérios destacam-se a volta das operações com um número reduzido de colaboradores, com jornadas de trabalho menores, como o número de clientes reduzidos dentro dos espaços físicos das lojas, respeitando sempre o distanciamento social, o uso adequado de equipamentos de segurança e fornecimento de álcool em gel para a higienização das mãos. Tudo isso compondo a nova realidade das empresas, que tiveram de se adaptar rapidamente ao cenário atípico repleto de incertezas, nada comparado ao contexto do período anterior, sendo necessários novas projeções, novos orçamentos e novas formas de operacionalizar o negócio, recebendo aqui destaque o modelo de negócio *e-commerce*. “De acordo com o Compre&Confie, o e-commerce brasileiro faturou R\$ 9,4 bilhões em abril, aumento de 81% em relação ao mesmo período do ano passado” (E-COMMERCE BRASIL, 2020). Porém, algumas contribuições positivas provindas do período podem ser ressaltadas como a abertura para uma visão mais abrangente

dos impactos de ações do ambiente externo no negócio, e velocidade de resposta a esses fatos.

Atualmente (setembro de 2020), todas as regiões do Ceará se encontram na fase 4 do plano de reabertura, porém, durante o período que segue, mantem-se as medidas de segurança como uso de máscara e álcool em gel.

## **2.4 O Papel do Líder Em Momentos de Crise**

Indubitavelmente, a principal crise e enfrentada pelas empresas no contexto atual, se encontra o enfrentamento da pandemia do novo Coronavírus. Ao tratar sobre a constância de problemas no cotidiano do líder, MAXWELL (2015, p. 95) justifica que, “eles são inevitáveis por três razões. Primeira, vivemos em um mundo de diversidade e complexidade crescentes. Segunda, interagimos com pessoas. E terceira, não podemos controlar todas as situações que enfrentamos”.

Ao definir o papel da liderança em tempos de COVID-19, Story (2020, p. 56) afirma que, “líderes precisam demonstrar: credibilidade, com visão e valores novos; coragem, ao falar a verdade e tomar decisões rapidamente; e compaixão, com paciência e empatia”, aspectos estes que envolvem do líder grande capacidade de gerir adequadamente as próprias emoções, a denominada inteligência emocional. Segundo Goleman (2015), a inteligência emocional é composta por: autoconsciência (compreensão das próprias emoções), autogestão (gerenciamento da emoção), empatia (consideração pelos sentimentos das pessoas) e habilidade social (capacidade de relacionar-se bem com os outros). A relevância deste aspecto no enfrentamento de um momento de crise é enfatizada pelo fato de que:

“um líder emocionalmente inteligente consegue monitorar seu humor pela autoconsciência, muda-lo para melhor pela autogestão, entender seu impacto pela empatia e agir de forma a melhorar o humor dos outros pela gestão dos relacionamentos” (GOLEMAN, 2015, n.p.).

A seguir será apresentada a metodologia utilizada para a construção da pesquisa.

## **3. MÉTODO**

Esta seção tem como objetivo apresentar a metodologia utilizada na construção da pesquisa realizada a ser apresentada neste artigo, para maior entendimento dos

procedimentos empreendidos, e de seu conteúdo, sendo elaborada a partir do meio de investigação, o estudo de caso.

O método de uma pesquisa pode ser definido como:

o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista. (LAKATOS e MARCONI, 2010, p. 83)

Para resolver o problema de pesquisa utilizou-se quanto aos fins, a pesquisa exploratória-descritiva, e quanto aos meios a pesquisa bibliográfica. Segundo Vergara (2016, p. 42) a investigação exploratória “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado” e “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”. Esta pesquisa explora as dificuldades do exercício da liderança em tempos de pandemia, e visa apresentação das mesmas. Já a pesquisa bibliográfica, ainda segundo Vergara (2016, p. 43), consiste em “um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”, o que de fato utilizou-se para a construção deste artigo.

Quanto ao local, configura-se como estudo de campo, pois “é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles” (LAKATOS e MARCONI, 2010, p. 188), sendo a pesquisa deste artigo de natureza quantitativa. A natureza quantitativa “considera que tudo pode ser classificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las” (PRODANOV, 2013, p. 69).

O meio de investigação utilizado para a pesquisa escolhido foi o estudo de caso. Segundo Prodanov (2013, p. 60) o estudo de caso “consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo, ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa”, sendo neste artigo abordado os desafios da liderança na gestão da equipe em tempos de COVID-19, configurando um tema de alta relevância pela sua atualidade e abrangência de impacto nas organizações, sendo uma realidade vivenciada por tantos líderes no decorrente ano de 2020 .

A empresa participante deste estudo de caso, tendo sua identificação preservada, é uma empresa varejista, pertencente ao estado do Ceará, com filiais na capital, região metropolitana e interior do estado. A empresa está estrategicamente localizada em grandes centros urbanos, e locais com grande movimentação de pessoas, nos quais facilita o acesso e o contato com o cliente final.

A população desta pesquisa é composta por 27 líderes de loja, onde 09 são gerentes e 18 supervisores. A amostra, “parte do universo (população)” (VERGARA, 2016, p. 46), é composto por 25 líderes de loja, onde 09 são gerentes e 16 supervisores, os quais exercem posição de liderança nas diferentes cidades cearenses onde se encontram estabelecidas as filiais da empresa. A escolha da referida empresa deu-se pela facilidade de acesso aos respondentes.

Segundo Vergara (2016, p. 52), “o questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito, de forma impressa, ou digital”, sendo utilizado nesta pesquisa o meio digital, através da plataforma gratuita *Google Forms*. O questionário da pesquisa foi elaborado pela pesquisadora, sendo composto por 14 questões, onde 6 são referentes as características da população, e 8 relativas aos desafios da liderança na gestão da equipe em tempos de COVID-19. Quanto à forma das perguntas, elaborou-se nas categorias de múltipla escolha, na variação mostruário, que segundo Lakatos e Marconi (2010, p. 208) “as respostas possíveis estão estruturadas junto à pergunta, devendo o informante assinalar uma ou várias delas”. Adicionou-se também à 6 perguntas, a opção adicional de resposta abertas. “A combinação de respostas de múltipla escolha com as respostas abertas, possibilita mais informações sobre o assunto, sem prejudicar a tabulação” (LAKATOS e MARCONI, 2010, p. 209). O questionário também contém uma única pergunta no modelo estimacão, que “consiste em emitir um julgamento através de uma escala de vários graus de intensidade para um mesmo item” (LAKATOS e MARCONI, 2010, p. 208).

O questionário foi aplicado entre os dias 09 a 13 de novembro de 2020, por meio do compartilhamento do *link* da pesquisa, sendo este enviado aos participantes por meio do aplicativo de mensagens *WhatsApp* e e-mail institucional, sendo que, anteriormente à aplicação aos respondentes, o formulário foi submetido para a apreciação da banca avaliadora deste artigo, por ocasião da qualificação do mesmo.

Os dados foram tabulados após a coleta de dados pelo *Google Forms*, através do programa Microsoft Excel, versão 2019, onde foram também emitidos os gráficos para melhor análise dos dados recolhidos.

#### 4. PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Esta seção objetiva apresentar os principais resultados da pesquisa realizada.

##### 4.1 Objeto de estudo

A pesquisa foi realizada em uma empresa varejista cearense, com filiais na capital, região metropolitana e interior do estado.

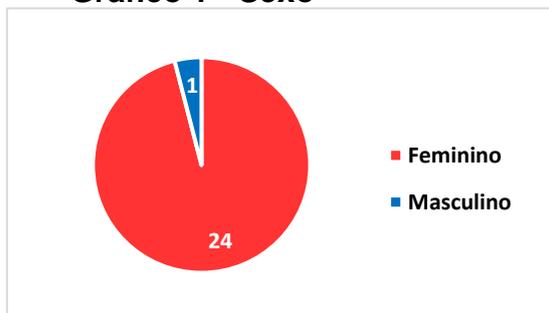
##### 4.2 Análise e Discussão de Resultados

A pesquisa foi aplicada a totalidade de seu universo, sendo composto por 27 líderes de loja (9 gerentes e 18 supervisores), os quais exercem posição de liderança nas diferentes cidades cearenses onde se encontram estabelecidas as filiais da empresa, todavia, obteve-se a participação efetiva de 25 respondentes, equivalendo a uma amostra de 92% de sua população total, sendo formada especificamente por 09 gerentes e 16 supervisores, alcançando assim em 100% a participação dos gerentes, e em 88% a participação dos supervisores.

##### 4.2.1 Perfil dos Respondentes

Os gráficos 1 a 6 abaixo demonstram os resultados referentes ao perfil dos respondentes, com os resultados comentados logo a seguir.

**Gráfico 1 - Sexo**

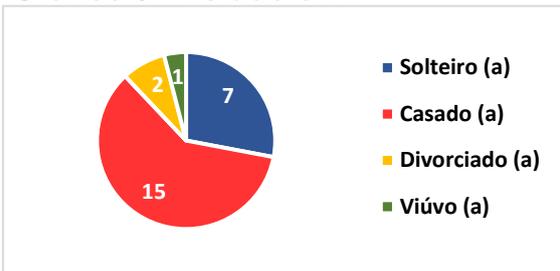


Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

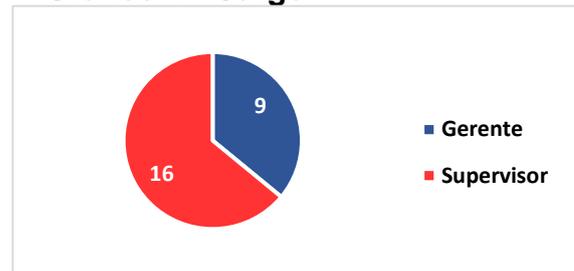
**Gráfico 2 - Faixa etária**



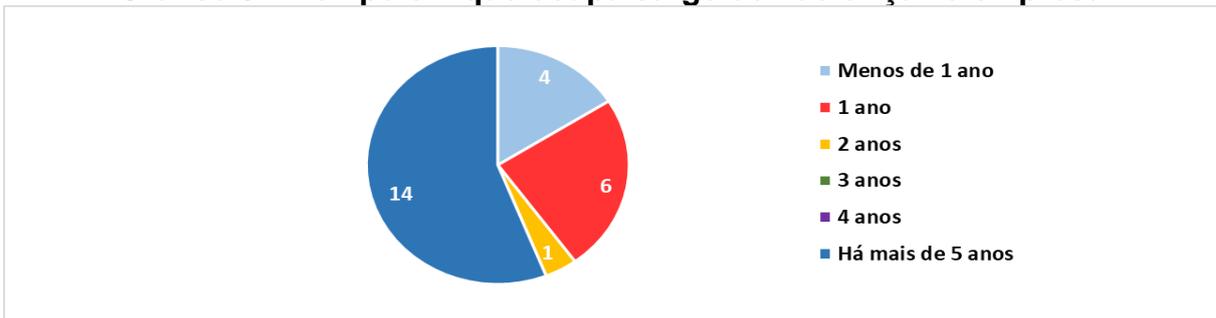
Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

**Gráfico 3 - Estado civil**

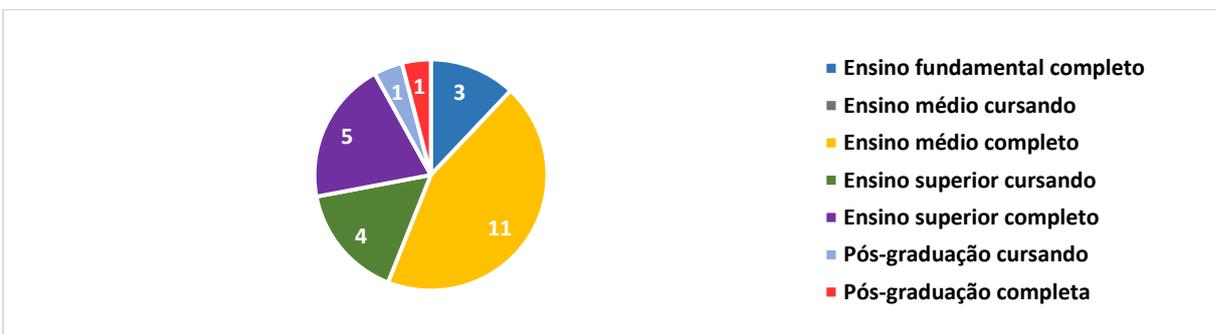
Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

**Gráfico 4 - Cargo**

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

**Gráfico 5 – Tempo em que ocupa cargo de liderança na empresa**

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

**Gráfico 6 – Escolaridade**

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

O público é composto em maioria por mulheres, totalizando 24 participantes, e 01 do sexo masculino.

Referente a idade dos participantes, o quadro de liderança dos gestores de loja é composto majoritariamente por líderes com idade acima de 30 anos, especificamente entre 36 e 41 anos, havendo pouca presença de líderes jovens com até 23 anos.

O estado civil dos respondentes é em grande parte composto por líderes casados, contabilizando 15 respostas, e seguidamente pela presença de solteiros, totalizando 07 pessoas.

O quadro de lideranças de loja é composto majoritariamente por supervisores. A pesquisa contou com a participação de 25 líderes no total, sendo 16 nos cargos de supervisão, 09 nos cargos de gerencia. Algo importante a ser ressaltado, é que apesar dos líderes gerentes estarem em menor número referente ao total de participantes da pesquisa, obteve-se em 100% a participação destes, enquanto que os supervisores representaram 88% de sua população.

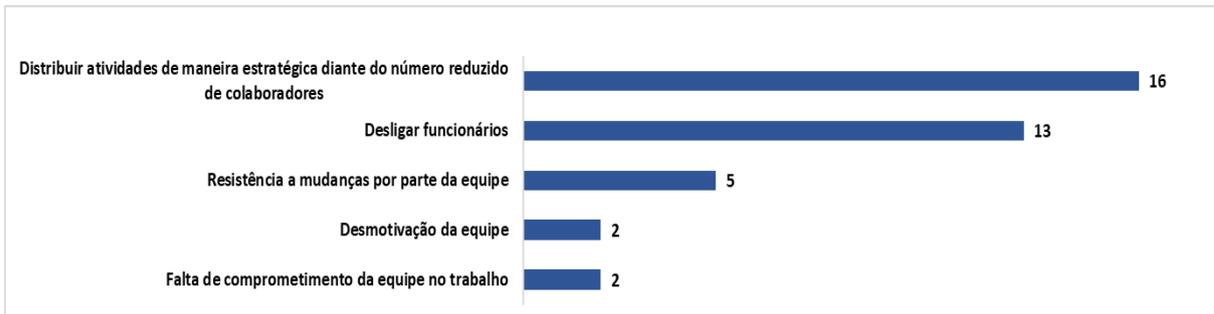
Referente ao tempo ocupado em cargo de liderança na empresa, a maioria é composta por líderes experientes; 14 se encontram nesta posição há mais de 5 anos, seguido por 6 líderes que ocupam esta posição somente há 01 ano. É importante ressaltar, que não houveram entre os participantes, nenhum que ocupasse esta posição há 3 ou 4 anos.

Na composição do perfil referente ao nível de escolaridade dos líderes de loja da empresa, a maioria, totalizando em 11, têm o ensino médio completo, e 03, ensino fundamental completo, permitido avaliar que para ocupar formalmente a posição de liderança na empresa, ao menos até o momento em que estes ocuparam o cargo, não necessariamente é obrigatório o ensino superior completo, sendo este nível o segundo mais presente na população (05), seguido por 04 que estão cursando ensino superior. Dessa forma, percebe-se que as competências pessoais do líder para ocupar esta posição são valorizadas primordialmente, sendo sua desenvoltura frente a equipe importante quesito para que o mesmo chegue à ocupação formal desta posição, como as apresentadas por Cortella (2011), referente a capacidade desenvolver um ambiente de trabalho alegre e cooperativo, com criatividade, em consonância com a busca constante do autodesenvolvimento, juntamente com o dos membros da equipe.

#### **4.2.2 Principais Desafios da Liderança na Gestão da Equipe Sob a Óptica de Líderes em uma Empresa de Varejo Cearense**

Os gráficos 7 a 10 abaixo demonstram os resultados referentes a este objetivo, seguidos da análise dos mesmos.

### Gráfico 7 – Principais desafios enfrentados por líderes na gestão da equipe durante a pandemia de COVID-19



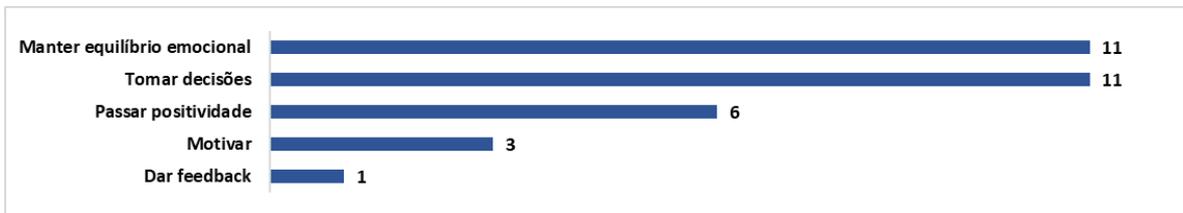
Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

A partir da análise do gráfico 7 acima, foram apontados primordialmente como desafios enfrentados pelos líderes na gestão da equipe, distribuir atividade de maneira estratégica diante do quadro reduzido de colaboradores, com 16 indicações, seguido do desligamento de funcionários, sendo apontado 13 vezes pelos respondentes. Tais fatores se devem aos reflexos negativos da pandemia que diante da paralização das atividades comerciais, vieram a ocasionar o encerramento de unidades de negócio e a consequente demissão de funcionários. A empresa estudada veio a encerrar as atividades de uma de suas unidades de negócio durante a pandemia, entrando assim para a estatística negativa do setor varejista, que como um todo, resultou em um saldo negativo de -135,2 mil lojas com vínculos empregatícios em todo o Brasil (CNC, 2020). O fator de resistência a mudanças por parte da equipe apresentou-se como o terceiro mais apontado, com 05 respostas. A desmotivação e falta de comprometimento por parte da equipe foram os menos votados, com 02 indicações cada.

Outras informações foram levantadas pela pesquisa através da opção adicional “outro”, sendo apontados também como desafios, a manutenção de bom relacionamento entre os membros da equipe; e manutenção do próprio equilíbrio emocional enquanto líder, para que assim possa também passar tranquilidade ao grupo, reduzindo a preocupação de ambas as partes com problemas futuros.

A seguir, no quadro 8, serão apontados os itens pertencentes ao exercício da liderança considerados como os mais difíceis de desempenhar em tempos pandemia de COVID-19.

**Gráfico 8 – Principais itens pertencentes ao exercício da liderança considerados como os mais difíceis de desempenhar em tempos pandemia de COVID-19**



Fonte: Dados da pesquisa, 2020

Foram apontados pelos líderes como tarefas próprias do exercício da liderança de difícil desempenho, com 11 indicações cada, tomar decisões, e manter o equilíbrio emocional; fatores estes que têm bastante ligação entre si, pois decisões assertivas requerem capacidade de análise geral de todo o contexto e variáveis que englobam a decisão, o que pode ser prejudicado pela instabilidade emocional do líder. Outros aspectos voltados ao emocional também foram apontados com frequência. Passar positividade, somando 6 respostas, seguido por motivar com 3. Dar feedback para equipe, foi o menos escolhido, com somente uma indicação.

Na opção adicional “outro”, foram destacados a responsabilidade em prestar informações assertivas para o grupo, pois durante o cenário novo e repleto de incertezas da pandemia, principalmente em seu início, em alguns meios de comunicação, houveram a veiculação de informações que nem sempre são verídicas, e que por vezes acabam podem confundir a população, e o líder precisa estar atendo a estas informações, checando a confiabilidade de suas origens, antes de repassá-las ao grupo.

Adiante, no quadro 9, serão apontadas as maiores dificuldades encontradas pelos líderes no período de trabalho remoto.

**Gráfico 9 – As maiores dificuldades encontradas pelos líderes durante o período de trabalho remoto**



Fonte: Dados da pesquisa, 2020

Referente ao período de trabalho remoto, foram apontados pelos líderes como maiores dificuldades neste período, reorganizar a forma de operacionalizar as vendas, com 12 indicações, seguido pela dificuldade de gerir corretamente do horário de trabalho, sendo apontado 10 vezes pelos respondentes. A utilização de novas ferramentas de trabalho também obteve significativa indicação, com 7 respostas. Os fatores adaptação, comunicação eficiente e controle de distrações foram os menos apontados, indicando assim que, as maiores dificuldade foram as ligadas mais diretamente com concretização da atividade fim da empresa, que são as vendas, com a reorganização dos métodos e administração do tempo de trabalho.

Adicionalmente, obteve-se também através da opção “outro”, a dificuldade em passar credibilidade total para os clientes, que demonstraram desconfiança e indagavam a respeito da origem de suas informações pessoais (número de contato) utilizadas pela empresa para contatar clientes no período. É importante frisar que a empresa presa pela confidencialidade das informações obtidas de seus clientes, e somente os contata a partir de informações adquiridas em cadastros já realizados pelo próprio cliente em promoções passadas realizadas pela empresa, e não as repassa de forma nenhuma para terceiros, nem as utiliza para quaisquer outros fins.

Logo abaixo, no quadro 10, pode-se visualizar, as maiores dificuldades encontradas pelos líderes no período de reabertura das atividades (pós *lockdown*).

**Gráfico 10 – As maiores dificuldades encontradas pelos líderes no período de reabertura das atividades (pós *lockdown*)**



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

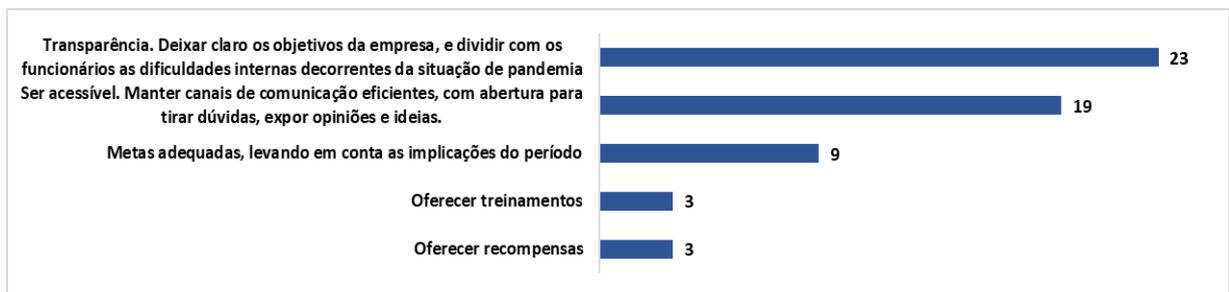
As maiores dificuldades encontradas pelos líderes no período de reabertura das atividades, primeiramente, com 18 indicações, se encontram a dificuldade de trabalhar com o quadro de funcionários reduzido, sendo essa uma das estratégias para conter o avanço da contaminação da doença no estado do Ceará, seguido pelo

receio dos colaboradores de contrair a COVID-19, sendo este apontado em segundo lugar por 11 vezes, ambos fatores bastante pertinentes diante da grande proporção dos números de infectados pelo COVID-19 no estado do Ceará e no mundo. A adaptação ao uso obrigatório de máscara com a higienização constante das mãos, vem logo em seguida, com 09 indicações dos participantes, seguidos pela adaptação, atingir metas, e a perda de qualidade operacional, que não obtiveram números expressivos de indicações.

#### 4.2.3 Avaliação dos Líderes a Respeito da Colaboração da Empresa ao Exercício da Liderança em Tempos de COVID-19

O gráfico 11 abaixo, tem como objetivo apresentar os principais fatores ofertados pela empresa que auxiliam o trabalho do líder na gestão de sua equipe durante a pandemia.

**Gráfico 11 – Principais fatores ofertados pela empresa que auxiliam o trabalho do líder na gestão da equipe durante a pandemia**



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

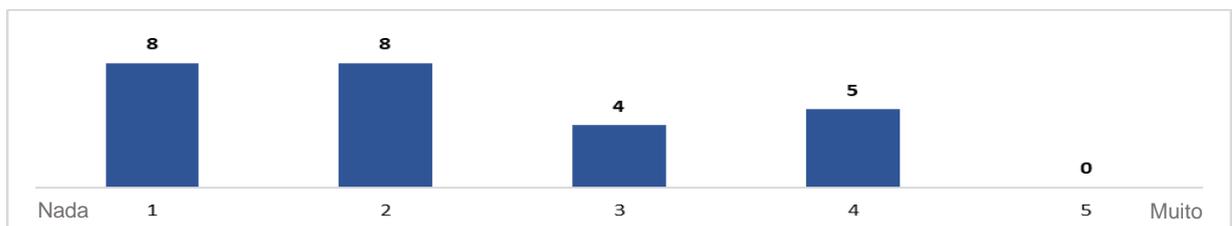
Foram reconhecidos como fatores provindos da empresa, como facilitadores ao trabalho do líder, em maior parte, com 23 indicações, a transparência, seguido pela acessibilidade, com 19 indicações, permitindo-se perceber que, quando a empresa assume uma postura de proximidade com o funcionário, dividindo com os mesmos suas dificuldades, em um relacionamento franco, tais posicionamentos refletem positivamente na equipe de liderados, facilitando assim a administração do grupo para o líder. Metas adequadas também foi apontado significativamente com 09 respostas; sendo que, os fatores, oferta de treinamentos e recompensas foram os menos apontados, com 3 indicações cada, o que permite concluir que para este grupo, neste momento de pandemia, uma liderança nos moldes transformacionais, obtém melhores resultados diante a equipe, onde a valorização do funcionário e o compartilhamento

de dificuldades na busca por um objetivo comum futuro, sobressaem-se às recompensas transacionais.

#### 4.2.4 Visão de Autoperformance Como Líder em Tempos de COVID-19

Os gráficos 12 a 14 a seguir, apresentam resultados para questões de avaliação de autoperformance dos líderes em seu desempenho em tempos de pandemia.

**Gráfico 12 – Nível de interferência do impacto emocional do cenário de pandemia na qualidade de seu desempenho de trabalho como líder**

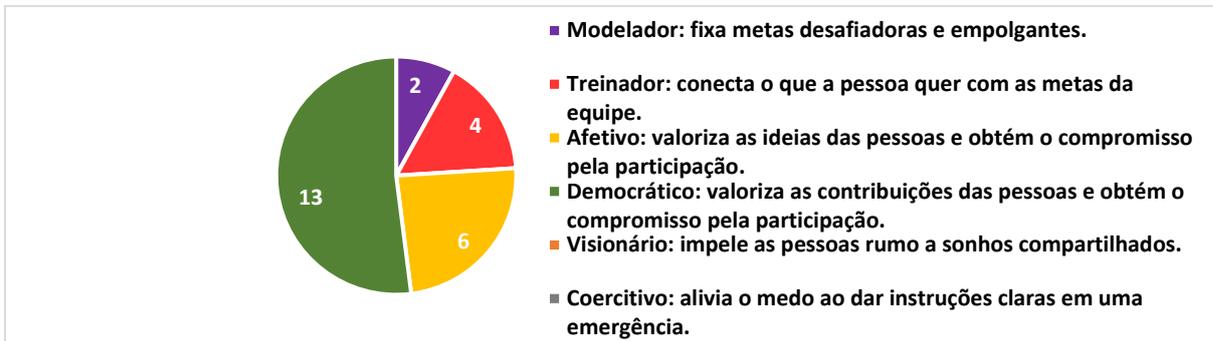


Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Em uma escala que busca avaliar a interferência do impacto emocional trazido pela situação de pandemia em seu desempenho de trabalho líder, onde a indicação mais próxima do um significa “nada” e cinco “muito”, obteve-se que, para a maioria dos líderes, a pandemia interferiu em nada ou muito pouco o desempenho de sua liderança, com 08 indicações cada, o que demonstra que a maioria dos líderes de loja têm, a partir de suas perspectivas, uma boa administração de suas emoções, não permitindo que o cenário atípico da pandemia, interfira em grandes proporções em seu desempenho, o que é extremamente positivo, pois a inteligência emocional é uma fator contribuinte para o exercício de uma liderança eficaz, principalmente em momentos de adversidade. É importante ressaltar que não houveram entre os respondentes, a indicação de nível máximo de influência, obtendo somente 5 indicações os que se disseram abalados em um grau quatro, e 04 respostas em um grau três.

A seguir, no quadro 13, serão apontados os estilos de liderança adotados com mais frequência pelos líderes durante a pandemia.

**Gráfico 13 – Estilo de liderança adotado com mais frequência durante a pandemia**

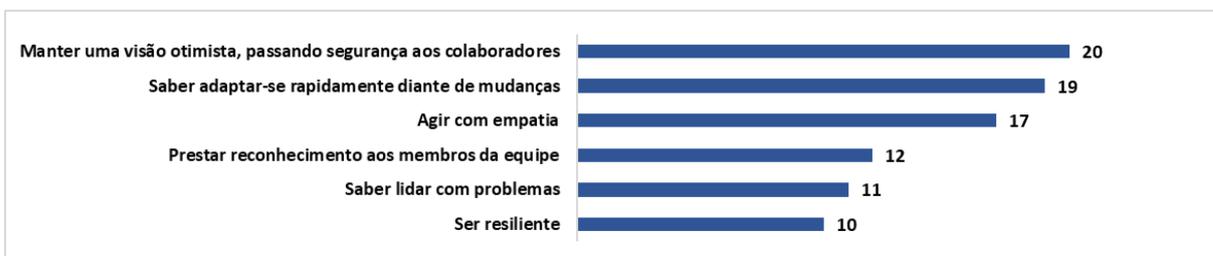


Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

O estilo de liderança mais adotado pelos líderes respondentes durante o período de pandemia, mostrou-se o democrático, com 13 indicações, seguido pelo estilo afetivo, apontado 6 vezes, o que significa um bom resultado para a empresa, pois, segundo Goleman, ambos oferecem um impacto positivo sobre a equipe. Algo importante a ser destacado é que dentre os estilos proposto, os estilos visionário e coercitivo não obtiveram indicações. A adoção do estilo visionário traria maiores benefício para o clima organizacional, tento este o impacto mais positivo dentre todos; já a ausência do modelo coercitivo é bastante favorável para a empresa pois, segundo Goleman, com frequência, este estilo traz um impacto altamente negativo, por ser mal executado, podendo ser caracterizado como um modelo mais autocrático de liderança, o qual é voltado muito mais para tarefas, do que para as pessoas.

O gráfico 14 abaixo, apresenta, a partir da experiência dos líderes respondentes, quais são as atitudes consideradas essenciais para a gestão da equipe neste período.

**Gráfico 14 – Atitudes consideradas essenciais para a gestão da equipe para o período de pandemia de COVID-19 a partir de experiência adquirida**



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Por fim, a partir da experiência dos líderes respondentes, de liderar em tempos de COVID-19, foram principalmente apontadas como atitudes essenciais para a gestão da equipe neste período, com pouca diferença de indicações entre si, em

primeiro plano, manter uma visão otimista, seguido de saber adaptar-se rapidamente às mudanças, e agir com empatia, sendo apontados respectivamente por, 20, 19 e 17 indicações. As atitudes de prestar reconhecimento, saber lidar com problemas e ser resiliente foram os menos apontados, com 12, 11 e 10 respostas respectivamente.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O desenvolvimento deste trabalho, teve como intuito inicial, explorar a temática da liderança nas organizações, principalmente analisada no contexto de crise da pandemia do novo coronavírus, estabelecendo-se assim como objetivo geral, analisar os principais desafios da liderança na gestão da equipe em tempos de COVID-19 sob a óptica de líderes em uma empresa de varejo cearense, sendo para isso realizado uma pesquisa exploratória-descritiva, bibliográfica, de natureza quantitativa e estudo de caso. Como instrumento de coleta, um questionário elaborado pela autora e aplicado em uma amostra de 25 líderes.

Através dos resultados obtidos, constatou-se que o referido objetivo geral foi atendido, pois através dos resultados da pesquisa, analisou-se que os principais desafios para os líderes foram distribuir atividade de maneira estratégica diante do quadro reduzido de colaboradores e desligar funcionários; sendo as tarefas próprias do exercício da liderança de difícil desempenho, tomar decisões, e manter o equilíbrio emocional, sendo que, no período de trabalho remoto, as maiores dificuldades se mostraram a reorganização da forma de operacionalizar as vendas, a gestão do tempo, e a utilização de novas ferramentas de trabalho.

No desenvolvimento dos objetivos específicos teóricos, inicialmente de conceituar liderança e mencionar suas competências, verificou-se que a definição de liderança, está diretamente ligada a capacidade de inspirar e influenciar pessoas, sendo competências cruciais exigidas ao líder, estar comprometido não somente com seu desenvolvimento pessoal, mas também com o de cada membro de sua equipe.

No objetivo de descrever as principais teorias relacionadas a liderança, analisou-se que as mesmas se desenvolveram primordialmente nas primeiras décadas do século XX, sendo que, as diversas teorias da liderança, englobam principalmente estudos sobre as características do líder, o impacto de diferentes variáveis no processo de liderança, os estilos de liderança, e suas diferentes formas de exercer influência junto a equipe.

Referente aos estilos de liderança e suas características, percebeu-se a partir dos estudos desta abordagem que, não há propriamente dito, um estilo de liderança certo ou errado, mas o que na verdade se mostra como o mais adequado para cada ocasião, sendo que na empresa estudada, os estilos mais adotados durante a pandemia, foram o treinador e o afetivo.

No objetivo de relatar o panorama do cenário de pandemia do COVID-19 e a realidade das empresas varejistas, constatou-se que este setor foi bastante impactado negativamente pela mesma, sendo requerido aos líderes neste período principalmente agir com empatia e resiliência, destacando-se o desenvolvimento da inteligência emocional.

As principais contribuições desta pesquisa estão na construção do conhecimento de uma realidade compartilhada por tantas outras empresas, e na junção de dois temas altamente relevantes para as organizações no contexto atual, a temática da liderança, e o seu desenvolvimento durante a pandemia de COVID-19, sendo também este uma de suas limitações, o número ainda reduzido de artigos que unem os dois temas, sendo aqui recomendado, o aprofundamento desta temática por meio do desenvolvimento de mais artigos nesta linha de pesquisa, também em outros setores, com questionário de pesquisa envolvendo a participação de líderes e liderados.

Este artigo propiciou uma visão mais ampla sobre o tema da liderança, promovendo uma visão específica de que uma liderança eficaz é envolta em diferentes variáveis, com campos de aprofundamento amplo, configurando um tema de modo geral extremamente rico, pela diversidade de estudos já realizados, e diversidade de abordagens existentes. Este estudo resultou na conclusão de que o líder precisa estar consciente do cenário de imprevisibilidade cada vez maior trazido pela globalização, tornando necessário cada vez mais, respostas rápidas na resolução de problemas e capacidade de adaptação à estas mudanças.

## **REFERÊNCIAS**

ALMEIDA, Saulo Pereira de. Translation, adaptation and validation of Servant Leadership Questionnaire - SQL (Escala de Liderança Servidora - ELSE). 2015. 80 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2015.

ASSUNÇÃO, Maria Aparecida de. COMO SER UM LÍDER EM UM NOVO CENÁRIO?. **Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros**, v. 11, n. 41, p. 76-87, 2020.

BOWDITCH, J. L; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. ed. rev. São Paulo: Centage Learning, 2016.

BRASIL. Ministério da Economia. Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda. Disponível em: <<https://servicos.mte.gov.br/bem/#:~:text=O%20Benef%C3%ADcio%20Emergencial%20de%20Preserva%C3%A7%C3%A3o,tempor%C3%A1ria%20do%20contrato%20de%20trabalho.>>. Acesso em: 16 de out. de 2020.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Vigilância e Saúde. Boletim epidemiológico especial. 23 de set. de 2020. Disponível em: <[http://portalquivos2.saude.gov.br/images/pdf/2020/September/23/Boletim-epidemiologico-COVID-32-final-23.09\\_18h30.pdf](http://portalquivos2.saude.gov.br/images/pdf/2020/September/23/Boletim-epidemiologico-COVID-32-final-23.09_18h30.pdf)>. Acesso em: 25 de set. de 2020.

BRASIL. Ministério de Saúde. Sobre a doença. Disponível em: <<https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca>>. Acesso em: 25 de set. de 2020.

BRASIL. Governo do Estado do Ceará. Tire suas dúvidas sobre o Plano de Retomada Responsável das Atividades Econômicas. **Secretaria do Planejamento e Gestão**. 03 de jun. de 2020. Disponível em: <<https://www.seplag.ce.gov.br/2020/06/03/tire-suas-duvidas-sobre-o-plano-de-retomada-responsavel-das-atividades-economicas-e-comportamentais/>>. Acesso em: 28 de set. de 2020.

CEARÁ. Decreto Nº 33.519, de 19 de março de 2020. Intensifica as medidas para enfrentamento da infecção humana pelo novo coronavírus. **Editoração Casa Civil. Diário Oficial do Estado do Ceará: Poder Executivo, Ceará, série 3, ano 21, n. 56.** p. 1. Disponível em: <<https://www.cge.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/20/2020/03/Decreto-n.-33.519-de-19-de-mar%C3%A7o-de-2020.-Intensifica-as-medidas-para-enfrentamento-da-infec%C3%A7%C3%A3o-humana-pelo-novo-coronavirus.pdf>>. Acesso em: 28 de set. de 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2011.

Confederação Nacional do Comércio de Bens e Serviços. Varejo perdeu mais de 135 mil lojas no segundo trimestre. **CNC**. 27 de set. de 2020. Disponível em: <<http://cnc.org.br/editorias/economia/noticias/varejo-perdeu-mais-de-135-mil-lojas-no-segundo-trimestre>>. Acesso em: 27 de set. de 2020.

Confederação Nacional do Comércio de Bens e Serviços. Varejo perdeu 135 mil estabelecimentos no 2º trimestre. **CNC**. 27 de set. de 2020. Disponível em: <<http://cnc.org.br/sites/default/files/2020-08/Fechamento%20de%20lojas%20varejo%20covid-19%20%282%C2%BA%20trimestre%202020%29.pdf>>. Acesso em: 27 de set. de 2020.

Com pandemia, e-commerce cresce 81% em abril e fatura R\$ 9,4 bilhões. **E-commercebrasil**. 08 de maio de 2020. Disponível em:

<<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/e-commerce-cresce-abril-fatura-compreconfie-coronavirus/>>. Acesso em: 29 de set. de 2020.

CORTELLA, Mario Sergio. Qual é a tua obra? : inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. 17. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2011.

CUNHA, C. V. M; SILVA, M. J. M. C. Os desafios da liderança no mundo corporativo. **Anuário da Produção Acadêmica Docente**, v. 4, n. 7, p. 67-88, 2010.

GALVÃO, Célia Mara. Liderança carismática: interação com culturas organizacionais fortes e fracas. 2016. Centro Universitário de Brasília. Disponível em: <<https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/235/8007>>. Acesso em: 11 de nov. de 2020.

GOLEMAN, Daniel. Liderança [recurso eletrônico]: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso / Daniel Goleman; tradução Ivo Korytowski. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015. recurso digital. Não paginado.

HUNTER, James C. O monge e o executivo. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JUNIOR, Aloir Pedruzzi *et al.* Liderança: evolução das suas principais abordagens teóricas. In: **Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. 2014. p. 2014.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos de metodologia científica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Erika Camila Buzo et al. Liderança servidora: o modelo Southwest Airlines. *Revista de Ciências Gerenciais*, v. 16, n. 24, 2012.

MARTINS, Geizziane Letycia de França Silva. O fenômeno da liderança servidora na percepção de alunos de uma Universidade Federal. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MAXWELL, John C. As 21 indispensáveis qualidades de um líder: as virtudes fundamentais para conduzir uma equipe de sucesso. 2. Ed. Rio de Janeiro: Vida Melhor 2015.

Mundo ultrapassa a marca de 1 milhão de mortos por Covid-19, diz universidade.

**G1**. 28 de set. de 2020. Disponível em:

<<https://g1.globo.com/bemestar/coronavirus/noticia/2020/09/28/mundo-ultrapassa-a-marca-de-1-milhao-de-mortos-por-covid-19-diz-universidade.ghtml>>. Acesso em: 30 de set. de 2020.

NOGUEIRA, M. de L. de O., COSTA, L. V., & CLARO, J. A. C. dos S. (2015). RELAÇÃO ENTRE ESTILO DE LIDERANÇA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO / Relation between leadership style and affective organizational commitment. *RACE - Revista De Administração, Contabilidade E Economia*, 14(2), 707-736. Disponível em: <<https://doi.org/10.18593/race.v14i2.5885>>. Acesso em: 11 de set. de 2020.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. Perguntas e respostas sobre a doença por coronavírus (COVID-19). **Organização Mundial da Saúde**. Disponível em:

<<https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>>. Acesso em: 25 de set. de 2020.

PRODANOV, Cleber Cristiano. Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. / Cleber Cristiano Prodanov, Ermani Cesar de Freitas. 2. ed. Novo Hamburgo: Freevale, 2013.

STORY, Joana. Liderança em tempos de Covid-19. **GV EXECUTIVO**, v. 19, n. 3, p. 56, 2020.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

## **APÊNDICE – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA**

### **Questões referentes às características dos respondentes**

1. Qual o seu sexo?

- Masculino
- Feminino

2. Qual a sua faixa etária?

- Entre 18 e 23 anos
- Entre 24 e 29 anos
- Entre 30 e 35 anos
- Entre 36 e 41 anos
- Acima de 41 anos

3. Qual o seu estado civil?

- Solteiro (a)
- Casado (a)
- Divorciado (a)
- Viúvo (a)

4. Qual o seu cargo?

- Gerente
- Supervisor

5. Há quanto tempo você ocupa cargo de liderança na empresa?

- Menos de 1 ano
- 1 ano
- 2 anos
- 3 anos
- 4 anos
- Há mais de 5 anos

6 Qual seu nível de escolaridade?

- Ensino fundamental completo
- Ensino médio cursando
- Ensino médio completo
- Ensino superior cursando
- Ensino superior completo
- Pós-graduação cursando
- Pós-graduação completa

### **Questões referentes à temática da pesquisa**

7. Durante a pandemia de COVID-19, quais foram os principais desafios enfrentados por você na gestão de sua equipe? Selecione 1 ou mais itens que você considera como sendo os principais.

- Falta de comprometimento da equipe no trabalho
- Desmotivação da equipe
- Resistência a mudanças por parte da equipe
- Distribuir atividades de maneira estratégica diante do número reduzido de colaboradores
- Desligar funcionários
- Outro: \_\_\_\_\_

8. Quais dos seguintes itens pertencentes ao exercício da liderança você considera como os mais difíceis de desempenhar em tempos pandemia de COVID-19? Selecione 1 ou mais itens que você considera como sendo os principais.

- Motivar
- Tomar decisões
- Manter equilíbrio emocional
- Passar positividade
- Dar feedback
- Outro: \_\_\_\_\_

9. Considerando que a empresa onde você trabalha operou remotamente através de vendas on-line durante a quarentena, quais as maiores dificuldades encontradas por você neste período? Selecione 1 ou mais itens que você considera como sendo os principais.

- Utilizar novas ferramentas de trabalho (tecnologias, aplicativos)
- Manter comunicação eficiente entre os membros da equipe
- Adaptar-se ao trabalho remoto
- Controlar distrações (assuntos pessoais)
- Gerir corretamente o horário de trabalho para não ultrapassar o período adequado
- Reorganizar a forma de operacionalizar as vendas
- Outro: \_\_\_\_\_

10. Quais as maiores dificuldades encontradas por você no período de reabertura das atividades (pós *lockdown*)? Selecione 1 ou mais itens que você considera como sendo os principais.

- Atingir metas
- Receio dos colaboradores de contrair o COVID-19
- Adaptar-se a novos horários de trabalho
- Trabalhar com quadro de funcionários reduzido
- Perda da qualidade operacional da equipe proveniente do período de paralização, sendo necessário realização de treinamentos
- Adaptar-se ao uso de EPI's - Equipamento de Proteção Individual (máscara), e higienização constante das mãos (álcool em gel)
- Outro: \_\_\_\_\_

11. Avaliando a relação colaborativa entre empresa e suas lideranças, quais dos itens abaixo você considera como os principais fatores ofertados pela empresa que auxiliam o trabalho do líder na gestão de sua equipe durante a pandemia? Selecione 1 ou mais itens que você considera como sendo os principais.

- Ser acessível. Manter canais de comunicação eficientes, com abertura para tirar dúvidas, expor opiniões e ideias.
- Oferecer recompensas
- Transparência. Deixar claro os objetivos da empresa, e dividir com os funcionários as dificuldades internas decorrentes da situação de pandemia
- Oferecer treinamentos
- Metas adequadas, levando em conta as implicações do período
- Outro: \_\_\_\_\_

12. Em que nível você avalia que o cenário de pandemia o impactou emocionalmente, interferindo na qualidade de seu desempenho de trabalho como líder?

Nada 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) Muito

13. Fazendo uma autoavaliação de sua performance de líder durante a pandemia de COVID-19, considerando os estilos de liderança descritos abaixo, (elaborado por Goleman, 2015), qual estilo de liderança você adotou com mais frequência durante a pandemia?

- Visionário (Dirigente): impele as pessoas rumo a sonhos compartilhados.
- Treinador: conecta o que a pessoa quer com as metas da equipe.
- Afetivo: valoriza as ideias das pessoas e obtém o compromisso pela participação.
- Democrático: valoriza as contribuições das pessoas e obtém o compromisso pela participação.
- Modelador: fixa metas desafiadoras e empolgantes.
- Coercitivo: alivia o medo ao dar instruções claras em uma emergência.

14. Levando em conta a sua experiência adquirida até hoje, de liderar em tempos de pandemia do COVID-19, quais atitudes de um líder você considera como essenciais

para a gestão da equipe neste período? Selecione 1 ou mais itens que você considera como sendo os principais.

- Saber adaptar-se rapidamente diante de mudanças
- Agir com empatia
- Ser resiliente
- Manter uma visão otimista, passando segurança aos colaboradores
- Saber lidar com problemas
- Prestar reconhecimento aos membros da equipe
- Outro: \_\_\_\_\_