

---

**Faculdade de Tecnologia de Americana "Ministro Ralph Biasi"**  
**Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

Isadora Alencar Almeida  
Luan Naves Camanini

**LIDERANÇA EM MOMENTOS DE CRISE: um estudo dos impactos  
da liderança durante a pandemia Americana, S.P.**

**Americana, S. P.**

**2021**

---

**Faculdade de Tecnologia de Americana "Ministro Ralph Biasi"**  
**Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

Isadora Alencar Almeida  
Luan Naves Camanini

**LIDERANÇA EM MOMENTOS DE CRISE: um estudo dos impactos  
da liderança durante a pandemia Americana, S.P.**

Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso de Gestão Empresarial, sob a orientação do Professor Ricardo Bertoni Pompeu. Área de concentração: Gestão de pessoas e relações de trabalho.

**Americana, S. P.**

**2021**

**FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana -  
CEETEPS  
Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte**

A447L ALMEIDA, Isadora Alencar

Liderança em momentos de crise: um estudo dos impactos da liderança durante a pandemia Americana, S.P. / Isadora Alencar Almeida, Luan Naves Camanini. – Americana,2021.

43f.

Monografia (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial)  
- - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientador: Prof. Ms. Ricardo Bertoni Pompeu

1 Liderança I. CAMANINI, Luan Naves II. POMPEU, Ricardo Bertoni  
III. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana

CDU: 316.46

ISADORA ALENCAR ALMEIDA

LUAN NAVES CAMANINI

LIDERANÇA EM MOMENTOS DE CRISE: Um estudo dos impactos da liderança durante a pandemia Americana, S.P.

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana.

Área de concentração: Gestão de pessoas.

Americana, 28 de junho de 2021.

**Banca Examinadora:**

Ricardo Bertoni Pompeu

Mestre

Faculdade de Tecnologia de Americana – Ministro Ralph Biasi

João Francisco Favoretto

Mestre

Faculdade de Tecnologia de Americana – Ministro Ralph Biasi

Benedito Luciano Antunes de França

Mestre

Faculdade de Tecnologia de Americana – Ministro Ralph Biasi

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Respostas da questão “Você sentiu sua saúde mental afetada devido a pandemia?.....	18
Figura 2 - Respostas da questão “Como você avalia o desempenho dos líderes durante a crise?” .....	19
Figura 3 - Respostas da questão “Você acredita que os líderes estão preparados para lidar com os impactos advindos da pandemia? .....	19
Figura 4 - Wordcloud das palavras associadas a mudanças.....	20

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

OMS	Organização Mundial da Saúde
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>5</b>
<b>2. JUSTIFICATIVA</b>	<b>5</b>
<b>3. SITUAÇÃO-PROBLEMA</b>	<b>6</b>
<b>4. OBJETIVOS</b>	<b>7</b>
4.1. Objetivo Geral	7
4.2. Objetivos Específicos	7
<b>5. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>7</b>
5.1 Liderança	7
5.2 Papel do Líder na organização	8
5.2.1 Influência e Impactos do líder na organização	9
5.3 Ideal de Líder?	10
5.3.1 O Paradigma Racionalista	10
5.3.2 O Paradigma Empírico	11
5.3.3 O Paradigma Sensacionalista	11
5.3.4 O Paradigma Dogmático	12
5.4 A crise – Pandemia de COVID-19	12
5.4.1 Impacto Psicológico	13
<b>6. METODOLOGIA</b>	<b>15</b>
<b>7. ESTUDO DE CASO</b>	<b>16</b>
7.1 Análise das respostas do questionário	17
7.2 Hipóteses sobre o questionário	20
<b>8. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>24</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>26</b>
<b>APÊNDICE</b>	<b>29</b>





## **1. INTRODUÇÃO**

A liderança pode ser apresentada como a capacidade que o indivíduo possui em gerir um grupo e conduzi-los a se tornar uma equipe, buscando atingir o resultado ansiado. É papel do líder gerir sua equipe buscando maneiras corretas de incentivar, reconhecer os potenciais e capacidades em seus liderados, ser inspirador de maneira a conduzir sua equipe às boas práticas empresariais e saber solucionar os conflitos do dia a dia.

Através das boas práticas de liderança e inúmeros fatores internos, é gerada uma percepção individual e coletiva que pode-se chamar de clima organizacional. O clima é desenvolvido através da vivência prolongada do funcionário com as políticas e cultura da empresa, estrutura hierárquica, sistema, procedimentos internos e relacionamentos interpessoais. Diante das intempéries que ocorrem em uma empresa, cabe ao indivíduo interpretar os acontecimentos e assim entender o impacto daquilo de maneira individual e coletiva.

Quanto ao líder, seu desempenho individual e de sua equipe deve ser congruente com o da empresa. Portanto, esse trabalho busca reunir dados e informações com o objetivo de entender o papel do líder, e como o mesmo pode influenciar diretamente os liderados, quando enfrentado um momento de crise.

## **2. JUSTIFICATIVA**

A escolha do tema foi embasada em pesquisas acadêmicas e análise de estudos onde o tema é abordado. Dessa maneira, foi possível observar que o fator humano dos líderes não é comumente pensado para o processo de tomada de decisão.

Com interesse de cunho social o tema tem relevância para todas as empresas que se encontram em um cenário pandêmico, pois é possível observar que as pessoas não analisam de maneira crítica para entender os impactos psicológicos e sociais de enfrentar um momento de tamanha incerteza como uma crise sanitária. Dessa maneira falhando muitas vezes em observar satisfação dos colaboradores em seu ambiente de trabalho, e na observação do clima organizacional diário. Os mesmos podem ser decisivos e influenciar diretamente no desempenho interno e na maneira

que as pessoas se relacionam e tal hipótese será confirmada ou refutada através da pesquisa em questão.

Esse estudo é importante para o universo acadêmico porque ao analisar o tema, é possível elucidar diversas questões sobre clima organizacional, psicológico do líder e liderados, porém o intuito deste estudo é unir esses tópicos e correlacionar a importância dos mesmos para o ambiente empresarial.

Para os autores, este trabalho possui uma alta importância pois ambos passaram pelo momento de crise enquanto observavam as dinâmicas nas respectivas empresas que atuam, dessa forma buscam com esse trabalho adquirir maior clareza sobre o assunto e podendo assim aplicar os conhecimentos adquiridos na prática.

### **3. SITUAÇÃO-PROBLEMA**

Quando se fala sobre o líder, do que é ser um líder, e qual ações o mesmo deve ter perante a determinadas situações dentro da empresa, muitos imaginam automaticamente um conceito baseado no conhecimento empírico, e estudo da literatura existente.

Encontramos muitas vezes que um “bom” líder é aquele que incentiva seus liderados, aquele que oferece um feedback, que acredita e estimula a inteligência coletiva, e claro, é aquele que é assertivo na tomada de decisões. Mas deve-se questionar, se na prática, se o comportamento exercido pelo líder, na prática, está próximo ao encontrado nos livros?

Será que em épocas de crise, como uma pandemia, os líderes empresariais agem de maneira coesa? Será que as decisões tomadas seguem os valores organizacionais? E quanto às máscaras, eles continuam tendo as mesmas personalidades e posturas de antes ou se mostram uma outra pessoa, agindo de maneira totalmente diferente da passada anterior à crise?

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. Objetivo Geral**

Esse trabalho tem como objetivo fazer uma análise crítica sobre o líder tal como sua liderança, com ênfase em épocas de crise, fazendo uma comparação entre a teoria, abordado em livros, e a prática no dia a dia das empresas.

### **4.2. Objetivos Específicos**

Visando atingir o objetivo geral proposto pelo estudo, definiu-se os seguintes objetivos específicos.

- Conceituar o tema liderança, sua definição teórica e realizar comparativo baseado em uma situação apresentada em uma empresa
- Apresentar relato de que fornece embasamento para a contextualização de liderança

## **5. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo serão apresentados os principais conceitos de liderança, sua influência e impacto na gestão de equipes e nas organizações. Também serão apresentadas informações sobre os impactos da pandemia nas empresas.

### **5.1 Liderança**

Ao estudar os seguintes autores pode ser definido alguns conceitos de liderança.

Em Chiavenato (2006), é entendido que a liderança é um acontecimento social que transcorre tão somente em grupos sociais. Sua definição tem como a influência entre pessoas, praticada uma dada situação e guiada pelo método de comunicação humana para a obtenção de objetivos específicos.

Já Moscovici (1995) expõe que o líder é aquele indivíduo do grupo que se destinou ao dever e à responsabilidade de coordenar e dirigir as atividades que relacionam aos deveres diários do todo. Deve-se também destacar que são utilizados estilos diferentes de liderança de acordo com o perfil do líder.

Stoner e Freeman (1999) afirmam que é possível complementar que esses estilos de liderança têm ligação com os diferentes e particulares padrões comportamentais exercidos pelos líderes ao longo desse processo de dirigir, influenciar e comunicar com os integrantes de determinado grupo. Assim, conforme

supracitado, é possível observar que a liderança é um fenômeno social que tem influência interpessoal, a qual é praticada por uma das pessoas de uma determinada equipe a quem foi atribuída o cargo de gerir, comandar, planejar e coordenar determinado grupo.

Observa-se que liderança é uma habilidade que demanda uma visão ampla para todas as questões da empresa, tanto dos colaboradores, como das atividades e planejamento organizacional. É necessário entender a importância de um bom líder para que haja uma boa liderança, pois a mesma irá influenciar os resultados da empresa.

Estudando mais a fundo, é possível ver que a liderança pode surgir de uma forma natural, quando uma pessoa começa a se destacar nesse papel sem que ninguém tenha destinado esse cargo a ela, tornando-se assim uma liderança informal.

No geral conclui-se que o fenômeno da liderança pode ser definido como algo individual ou coletivo, de maneira formal ou informal, é fundamental que se tenha uma liderança eficaz, fazendo com que seus funcionários se motivem para que haja uma boa produtividade e um bom desempenho nas atividades durante sua rotina profissional.

## **5.2 Papel do Líder na organização**

Os indivíduos e suas competências, são bens que as empresas devem buscar manter. Com o passar dos anos, em um cenário cada vez mais dinâmico, o papel do líder vem progredindo e sendo desafiado dentro das organizações, tal papel faz diferença na hora de liderar um funcionário ou uma equipe, pois cabe ao líder conhecendo seus subordinados, desenvolver a equipe onde a mesma gerará os resultados estabelecidos pela empresa, atendendo todas as exigências da organização e com o objetivo em comum de fazer com que a empresa seja bem-sucedida.

Hoje, observa-se que os líderes cada vez mais necessitam de uma postura proativa, e não reativa como era de costume outrora. O intuito de um bom líder é fazer com que sua equipe se desenvolva de forma positiva, e ser o exemplo dentro da empresa, é passar isso de uma maneira positiva, pois as atitudes de um líder possuem influência direta para com seus funcionários, por isso é necessário que as atitudes dessa líder sejam coerentes com o que ele se diz ser e acreditar. É

necessário que haja coerência com a cultura organizacional da instituição que ele está inserido. Ao gerir uma equipe, é fundamental que o líder tenha discernimento para tomar as melhores decisões para o bem da equipe e da empresa, e não pensando apenas nas suas convenções individuais. É importante que o líder alinhe seus liderados em torno de um objetivo comum, buscando que a equipe atenda às necessidades da empresa da forma mais eficaz.

O líder não trabalha sozinho, ele precisa da sua equipe junto a ele. Diante disso, seu papel de liderança faz total diferença e é responsável pelo crescimento da organização como um grupo. A liderança, quando usada de maneira positiva faz com que as pessoas aprendam a trabalhar em equipe, agregando cada vez mais valores e cooperação para um objetivo comum, sendo um fator importante em uma organização, unir pessoas umas com as outras em prol do melhor relacionamento entre os integrantes da equipe e conseqüentemente atingindo juntos o melhor resultado para empresa.

### **5.2.1 Influência e Impactos do líder na organização**

Sabe-se que hoje é fundamental que a organização conte com colaboradores que trabalhem motivados para conquistar bons resultados, desse modo a postura do líder perante sua equipe é muito importante, pois esse líder influencia seus liderados e conseqüentemente é responsável pela produtividade de tais equipes. O líder deve ser um exemplo para seus funcionários, pois as atitudes e decisões que ele toma, vai influenciar cada pessoa dentro da empresa, podendo afetar positivamente, ou negativamente o clima organizacional e até mesmo os resultados da mesma.

Para Dansereau, Graen e Haga (1975), a interação entre um líder e um liderado, enquanto influência mútua, exercem um sobre o outro, a finalidade de atingirem objetivos pessoais e organizacionais comuns.

Dessa forma o líder deve ser capaz de estabelecer sua autoridade, baseado em uma relação de confiança entre seus liderados. Ao inspirar de maneira positiva os liderados, ele é capaz de inserir neles a cultura da empresa, disseminar as estratégias de negócio e de engajá-los na busca daqueles resultados. Portanto, a relação entre líder e colaboradores interfere diretamente na produtividade, na satisfação e na capacidade criativa da empresa, pois, quando o mesmo utiliza de sua autoridade para disseminar estratégias que vão contra os valores empresariais e coletivos ao grupo,

o mesmo poderá prejudicar o clima no grupo, e gerar conflitos quando exerce uma liderança diferente daquela previamente estabelecida.

Sabendo que a influência do líder pode impactar o ambiente de trabalho, a equipe e conseqüentemente os resultados dela, é necessário que o líder desenvolva habilidades que agreguem aos seus funcionários, sendo capaz de analisar cada vez mais as diversas capacidades como uma vantagem e não um empecilho.

Assim sendo, dentro da organização o líder pode causar um impacto positivo ou negativo para sua equipe, o qual pode reverberar para toda a organização.

É de conhecimento comum na comunidade científica que caso o clima organizacional seja gravemente prejudicado a empresa pode enfrentar um aumento de rotatividade, já que pessoas que não se adaptam às realidades ali inseridas optam por sair da empresa, adoecimento físico e psíquico dos funcionários, além da baixa produtividade.

De acordo com estudos do Instituto Gallup dos EUA publicado na revista Tutano, o desagregamento causado por maus líderes custam perdas aos negócios de mais de U\$450 bilhões por ano.

O que precisa ser cultivado pelo líder é o seu autoconhecimento e sua capacidade de se experienciar e desenvolver novas práticas ou refinar as práticas de gestão existentes, para a partir do seu “eu equilibrado”, contribuir com sua equipe para alcance de novos patamares de conhecimento, aprendizado e resultados. O líder autêntico e transformador faz toda a diferença nos processos de implantação dos sistemas de acreditação e qualidade nas organizações.

### **5.3 Ideal de Líder?**

O termo “ideal” pode ser facilmente questionado quando falamos de liderança, já que existem diversas personas quando falamos de lideranças, e diversas situações que exigem o papel de liderança.

De acordo com Ouimet (2002) no artigo “As armadilhas dos paradigmas da liderança, é possível segmentar o perfil do líder em 4 paradigmas.

#### **5.3.1 O Paradigma Racionalista**

Para Ouimet, no paradigma racionalista, os diferentes papéis dos líderes podem mobilizar uma equipe de trabalho e orientar suas ações para alcançar os

objetivos da empresa. mobilizar uma equipe de trabalho e orientar suas ações para alcançar os objetivos da empresa. tal paradigma estabelece, logicamente, um sistema racional que ordena os comportamentos sensatos do líder (modo intelectual de apreensão do real) em função de dados fatuais, observáveis e quantificáveis (modo objetivo de julgamento da informação).

Os estudos relacionados ao paradigma racionalista advêm da convicção de que é possível compreender o fenômeno da liderança pelo exercício rigoroso da razão. As tentativas de entender a liderança por meio de uma atitude racional resultaram quase sempre em teorias tão densas, que, na realidade, não representam mais esse fenômeno. Todos sabemos que os líderes não fazem sempre o que a razão ordena. Da mesma maneira, estamos conscientes de que boa parte dos líderes toma decisões importantes utilizando motivos racionalmente muito primitivos. Raros são os que apoiam suas decisões em uma análise minuciosa de todos os dados de uma problemática

### **5.3.2 O Paradigma Empírico**

Dessa maneira, seguindo para o paradigma empírico, para Ouimet, é o domínio das técnicas de influência que permite aos líderes a criação de uma sinergia no âmbito da empresa. Esse paradigma considera a liderança como uma habilidade que manipula eficazmente as ferramentas de mobilização, é o domínio das técnicas de influência que permite aos líderes a criação de uma sinergia no âmbito da empresa. O paradigma empírico desenvolve-se graças a estudos de campo.

### **5.3.3 O Paradigma Sensacionalista**

No paradigma sensacionista, o artigo mostra que são os valores e as crenças pessoais dos líderes que servem de refrão para mobilizar as pessoas em torno de um projeto comum. São os valores e as crenças pessoais dos líderes que servem de refrão para mobilizar as pessoas em torno de um projeto comum.

Este só precisa apreender, no meio natural, os gestos verbais e não verbais dos dirigentes para apreciar a natureza e a força de sua liderança

### **5.3.4 O Paradigma Dogmático**

No paradigma dogmático, são as pulsões dos dirigentes que determinam a força e o estilo de sua liderança. Trata-se de ensaios ou de estudos de caso que não só descrevem os fatos e gestos dos líderes, mas também tentam explicá-los em relação a um modelo de análise psicanalítica.

Este estudo traz uma reflexão sobre o teor e a amplitude dos conhecimentos produzidos na área da liderança. Agrupados em quatro paradigmas, esses conhecimentos auxiliam a compreensão de que a expressão “sucesso de liderança” requer uma planificação racional da ação (paradigma racionalista), uma habilidade para mobilizar as pessoas em torno de um projeto coletivo (paradigma empírico), um sistema de valores que permita promover o essencial (paradigma sensacionista) e uma energia psíquica que inicie a ação das pessoas (paradigma dogmático).

## **5.4 A crise – Pandemia de COVID-19**

Os primeiros casos do coronavírus (Covid-19) tiveram origem supostamente no mercado de frutos do mar da cidade de Wuhan, localizada na China, segundo matéria divulgada pela BBC (2021) as primeiras ocorrências foram relatadas na virada do ano 31/12/2019 e a incidência aumentou de maneira exponencial nas primeiras semanas. Junto com esse vírus veio uma grande incerteza sobre o futuro da população de todo o mundo, pois o Covid – 19 tem alta capacidade de transmissão e conseqüentemente contágio, O fato de ter ocorrido rapidamente e de uma maneira desenfreada fez a organização mundial da saúde (OMS) desenvolver recomendações de medidas para tentar controlar a disseminação do mesmo.

Como uma das orientações para prevenir a contaminação do vírus era não sair de casa, para evitar o contato entre pessoas, os comércios por todo o mundo foram altamente afetados por simplesmente não terem mais clientes presenciais, o que ocasionou a uma grande crise financeira para esses comércios, queda de produtividade e migração de para o comércio eletrônico por plataformas online. Todos buscavam a melhor forma para se adaptar em tempos de mudança.

Com isso a taxa de desemprego subiu significativamente, pois a demanda por certos produtos não era a mesma, as empresas buscavam se adequar e mudavam os planejamentos para tentar entender como projetar em um futuro incerto. Muitas conseguiram adaptar, fazer reduções de carga horária e salário, mas ocorreram



também demissões em massa, colocando o Brasil em 14º com maior taxa de desemprego no mundo segundo classificação de risco Austin Rating divulgado pelo portal de notícias G1 (2021).

Foram sentidos esses impactos por 33,5% das 3,4 milhões de empresas brasileiras, na segunda quinzena de agosto de 2020, contra 38,6% medidos no período anterior. Outros 37,9% tiveram impacto pequeno ou inexistente e 28,6% sentiram efeitos positivos com a crise sanitária na segunda quinzena de agosto.

Os dados foram divulgados no dia 01/10/2020, pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), na Pesquisa Pulso Empresa: Impacto da Covid19 nas Empresas.

Segundo o IBGE, os efeitos pequenos ou inexistentes foram sentidos por 52,6% das empresas de grande porte, 43,3% das médias e por 37,8% das menores.

Apenas 13,9% das empresas relataram facilidade na capacidade de fabricar produtos ou atender clientes, enquanto 31,4% tiveram dificuldades e 54,4% não tiveram alteração significativa, considerando que uma grande fornecedora de matéria prima e insumos era a China, considerando que em 2020 foram exatamente US\$ 101.728 bilhões comercializados pelos dois países, segundo dados da Secretaria de Comércio Exterior (Secex, 2021).

Segundo os dados do IBGE, na segunda quinzena de agosto de 2020, das empresas em funcionamento, 8,1% reduziram seu quadro de funcionários, isso representa 280 mil empresas.

#### **5.4.1 Impacto Psicológico**

Embora as manifestações dos sintomas e sequelas respiratórias sejam os problemas mais conhecidos e temidos do Covid-19, depressão e ansiedade já foram relacionadas em pacientes com a doença. Em artigo publicado na revista *Frontiers in Immunology* (2021), pesquisadores do Instituto Oswaldo Cruz (IOC/Fiocruz) e da Universidade Federal Fluminense (UFF) analisam como o vírus está relacionado com a saúde mental pós contágio, apontando alterações neurais, imunes e endócrinas relacionadas à infecção. São analisadas conjecturas para mitigar esses impactos a médio e longo prazo.

Em estudo realizado no Hospital San Raffaele, em Milão publicado na revista O Globo, no período de 6 de abril a 9 de junho de 2020, foram rastreados 402 pacientes sobreviventes de Covid-19, atendidos. Os pacientes foram submetidos a avaliação clínica. Os autores do estudo observaram que 55,7% estavam na faixa clínica em ao menos uma dimensão de psicopatologia; 36% em duas dimensões, 26% em 3, e 10% em 4%. A gravidade de sintomas depressivos incluiu também pacientes com pensamento suicida.

É possível analisar que não somente as incertezas sobre o futuro trazida pela covid, como o próprio vírus impactam diretamente em como as pessoas lidam consigo mesmas. Com isso o cuidado à saúde mental surge como necessidade, adaptada agora à nova realidade, para a maneira remota. O Conselho Federal de Psicologia (CFP) registrou, somente entre março e abril deste de 2020, 51.747 novos pedidos para que psicólogos trabalhem virtualmente. Esse número representa a maior quantidade de solicitações já feitas na história, somente 30.677 cadastros foram realizados até fevereiro. Esse alto recorde na demanda corrobora com a ideia de que em um momento de crise generalizada, as pessoas buscam cada vez mais entender seus medos, como fugir para se entender para entender o contexto.

A Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ) realizou um estudo em dois períodos de 2020, 20 a 25 de março e de 15 a 20 de abril. Para a realização da pesquisa, 1.460 pessoas em 23 estados e todas as regiões do país responderam a um questionário on-line com mais de 200 perguntas. A depressão nos pacientes sofreu um aumento de 4,2% para 8,0%. Já nos casos de crise de ansiedade, houve um salto de 8,7% para 14,9%, na segunda coleta. Entretanto, foi comprovado que pessoas que recorreram à psicoterapia apresentaram redução nos índices de ansiedade e depressão.

Dado o contexto de pandemia e as necessidades de emergenciais oriundas, nas últimas semanas, foram publicadas orientações de cuidados relativos à saúde mental e ao trabalho remoto necessário, tanto pelas associações e conselhos de Psicologia do Brasil (Conselho Federal de Psicologia, Resolução CFP nº 04/2020), bem como pela Organização Mundial da Saúde, no documento “Orientações Provisórias” de 20/03/2020.

Dessa forma, analisando as informações é possível compreender a importância da saúde mental no atual cenário da pandemia. A questão medo do futuro

incerto está diretamente ligada a respostas psicológicas que podem provocar ansiedade, depressão e afetar a psique do indivíduo. Compreende-se então, que a Psicologia pode contribuir para enfrentar as repercussões da Covid-19, que pode ser considerada a maior emergência sanitária em décadas. As contribuições envolvem a realização de intervenções psicológicas durante a pandemia para minimizar os impactos negativos nas pessoas, promovendo a saúde mental, bem como em um momento posterior, onde existirá a necessidade de readaptar e lidar com as perdas e transformações. Dessa forma, é mostrada a necessidade de dedicação de uma grande quantidade de energia no indivíduo, e como ele se adapta às mudanças ocorridas. Com o foco e esforço sendo voltados para o indivíduo, é possível questionar como o coletivo será afetado em decorrência de todas as medidas empregadas para mitigar os efeitos negativos da pandemia.

Se liderar em um cenário próspero já contava com diversos desafios, liderar em tempos que exigem mudança e adaptação individual e coletiva, pode se mostrar um desafio que muitos líderes têm se deparado.

Muito foi estudado sobre o perfil e habilidades de liderança, é possível encontrar diversos autores que estudam sobre o papel dos mesmos e os impactos da liderança no dia a dia empresarial. Entretanto, toda a literatura é refutada quando vivemos um cenário como o da pandemia de Covid, onde toda a literatura é colocada de lado e é cada vez mais necessário adaptar e ressignificar para poder sobreviver às constantes mudanças.

Pensando dessa forma, diversos questionamentos podem ser levantados, como será possível dirigir pessoas da maneira mais eficiente possível, quando estamos envoltos em um futuro incerto? Como lidar com medos e inseguranças de terceiros, provenientes do cenário, ao mesmo tempo que busca lidar com os medos e inseguranças individuais? É possível levar em consideração todos os estudos literários sobre liderança quando passando por um cenário totalmente inóspito? Isso mostra como a liderança em tempos de crise pode se tornar algo ainda mais desafiador.

## **6. METODOLOGIA**

Ao analisar Gunther, Hartmut (2006) no artigo “Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?” Podemos definir a abordagem quantitativa

como buscar compreender a vida mental e a quantitativa exclui o interesse em compreender as relações complexas, o qual o pesquisador defende a maneira de chegar a compreensão. Dessa forma, buscando melhor esclarecimento das questões, foram utilizadas questões de caráter quantitativo e qualitativo, com objetivo de traduzir opiniões e informações das pessoas questionadas. Os dados serão utilizados para análise detalhada.

A natureza da pesquisa aplicada visa gerar conhecimentos para aplicações práticas, conduzindo a possíveis soluções dos problemas explicitados. A pesquisa terá caráter explicativo, buscando identificar os fenômenos estudados, além de registrar e analisá-los.

Para a coleta dos dados foi desenvolvido um questionário com perguntas elaboradas buscando elucidação dos tópicos abordados. O questionário foi disponibilizado online via google forms, alcançando 101 respostas, dentre essas respostas 62,4% foi respondido pelo público feminino e 37,6% pelo público masculino. Das pessoas que responderam, a maioria tem entre 18 e 23 anos e em relação ao nível de escolaridade, 55,4% possuem o superior completo. As perguntas podem ser divididas em questionamentos gerais (idade, gênero, escolaridade), mudanças na maneira de liderar, saúde mental do indivíduo, desempenho dos líderes e liderança em tempos de crise. O questionário tem o objetivo de obter respostas sobre a vivência de trabalhar em meio a uma crise sanitária.

Depois da aplicação da pesquisa, foi realizada a análise buscando identificar informações sobre a liderança organizacional e satisfação do funcionário durante a pandemia.

## **7. ESTUDO DE CASO**

O estudo foi realizado por meio de um questionário distribuído em um grupo de pessoas. Será explicitado dados e quantidades de respostas obtidas para entendimento geral do estudo. Buscando melhor esclarecimento, a análise foi dividida em respostas gerais como (gênero, escolaridade e idade), situação empregatícia, saúde mental dos indivíduos, desempenho da liderança e mudanças provocadas pela pandemia.

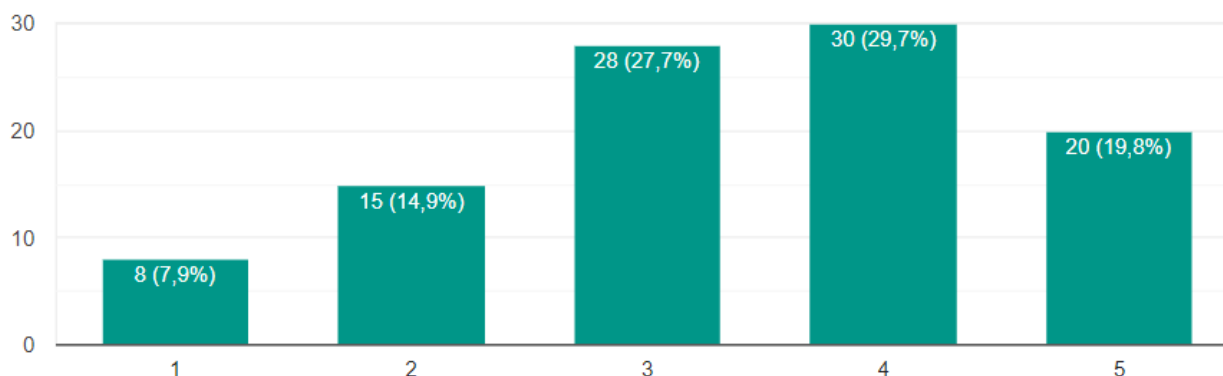
## 7.1 Análise das respostas do questionário

Estudando a pesquisa aplicada, podemos analisar as seguintes informações. Das 101 pessoas que responderam o questionário, 62,4% se identificaram como do gênero feminino e 37,6% do gênero masculino. Quanto ao nível de escolaridade as maiores porcentagens foram 55,4% com superior completo, 29,7% superior incompleto e 14,9% ensino médio completo. Na idade, podemos identificar que os maiores públicos atingidos foram os de 18 a 23 anos, com 38,6%, e 30 a 35 anos com 21,8%.

Questionados sobre a atual situação, 85 pessoas informaram que estavam trabalhando quando o questionário foi aplicado, 36,8% estão de 1 a 12 meses na empresa e 32,2% estão a mais de 3 anos. Dessas pessoas empregadas, apenas 82 quiseram informar seus cargos, não se tratava de uma resposta obrigatória. Dividimos as respostas em 3 níveis hierárquicos, sendo 61 pessoas no nível operacional, 18 no nível tático e 3 no nível estratégico.

Quanto à **saúde mental**, conforme apresentado na figura 1, pedimos para as pessoas avaliarem em uma escala de 1 a 5 quanto, sendo 5 é a percepção que o impacto da pandemia na saúde mental foi bastante elevado. As respostas apontam que, sentiram a saúde mental afetada devido a pandemia. Como é possível observar no gráfico, houve uma contagem de 50 pessoas (valores de 4 e 5) avaliando como afetada a saúde mental. Considerando que 101 responderam essa questão, isso representa dizer que 50,5% das pessoas sentiram a saúde mental afetada. Quanto à busca por assistência psicológica, 34,7% das pessoas sentiram a necessidade de procurar ajuda devido a pandemia, isso representa 35 pessoas.

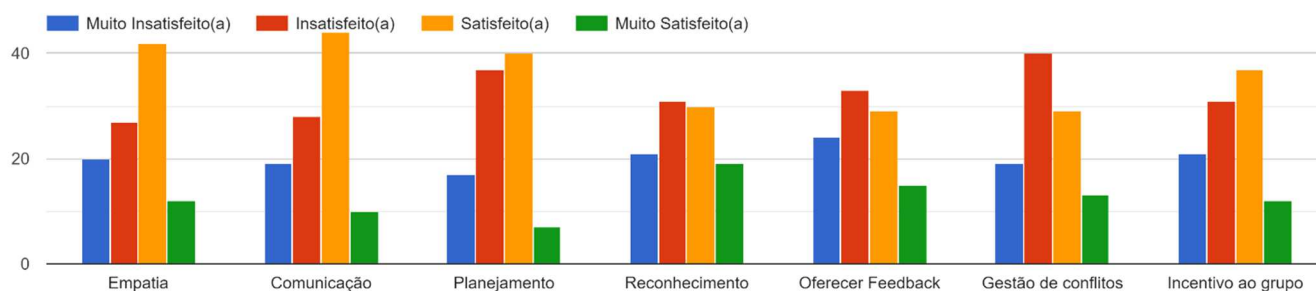
Figura 1: Respostas da questão “Você sentiu sua saúde mental afetada devido a pandemia?”



(AUTORIA PRÓPRIA, 2021)

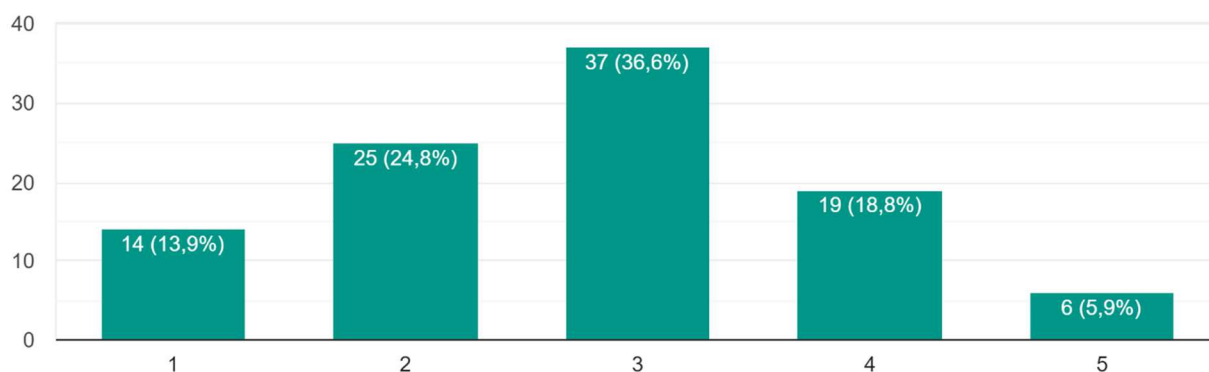
Analisando sobre as respostas obtidas sobre **desempenho da liderança** durante a crise, pedimos para as pessoas avaliarem como Muito Insatisfeito(a), Insatisfeito(a), Satisfeito(a) e Muito Satisfeito(a) alguns tópicos, como é possível observar na Figura 2. É possível analisar que os tópicos **gestão de conflitos**, **planejamento** e **reconhecimento** foram os que apresentaram maior nível de muito insatisfeito(a) e insatisfeito(a), sendo gestão de conflitos 19 pessoas muito insatisfeitas e 40 insatisfeitas, planejamento 17 pessoas muito insatisfeitas e 37 insatisfeitas e reconhecimento 21 muito insatisfeitas e 31 insatisfeitas. Entretanto, analisando quanto a satisfação com a atual liderança, onde era necessário avaliar de 1 a 5, como observado na Figura 3, obtivemos o resultado de 37,9% avaliando como 5 a liderança e 26,3% avaliando como 4. Essa informação, vai de encontro com a pergunta sobre o preparo dos líderes para lidar com os impactos advindos da pandemia, nessa pergunta também era necessário avaliar de 1 a 5 o preparo dos líderes. Foi coletado a resposta de 13,9% responderam com nota 1, 24,8% com nota 2 e 36,6% com nota 3, mostrando que mesmo insatisfeitos com alguns aspectos da liderança, ocorre uma empatia de entender que os líderes não estão preparados para lidar com o cenário pandêmico e isso não afeta gravemente a satisfação com a atual liderança.

Figura 2: Respostas da questão “Como você avalia o desempenho dos líderes durante a crise?”



(AUTORIA PRÓPRIA, 2021)

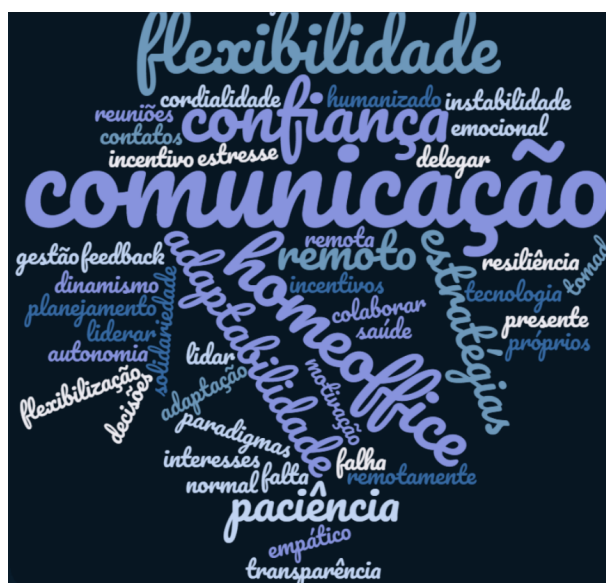
Figura 3: Respostas da questão “Você acredita que os líderes estão preparados para lidar com os impactos advindos da pandemia?”



(AUTORIA PRÓPRIA, 2021)

Quando questionados sobre as mudanças provocadas pela pandemia, 85,1% das pessoas notaram que ocorreram mudanças, entretanto, quando questionadas se as mudanças foram positivas, onde era necessário avaliar de 1 a 5 para o quão positivas podem ter sido, obtivemos as respostas de 8,9% avaliaram com nota 5, 44,4% com nota 4 e 32,2% com nota 3, sendo possível entender que as mudanças notadas foram analisadas como positivas. Quando questionados sobre quais mudanças foram sentidas, onde era necessário escrever as mesmas, filtramos as palavras chaves dessas mudanças através da Figura 4.

Figura 4: Wordcloud das palavras associadas a mudança.



(AUTORIA PRÓPRIA, 2021)

Foi observado que a maioria das palavras utilizadas para se referir às mudanças sentidas foram flexibilidade, comunicação, confiança e empatia. Indo de encontro com o que foi mencionado anteriormente, onde identificamos que mesmo as pessoas estando insatisfeitas com alguns pontos da liderança, foi possível entender que se trata de um cenário atípico e que trouxe também mudanças positivas.

## 7.2 Hipóteses sobre o questionário

Serão levantadas algumas hipóteses com base no questionário aplicado. As hipóteses levarão em consideração o gênero, idade, escolaridade e tempo de empresa do grupo. Buscaremos entender com base nos dados se as hipóteses são verdadeiras ou falsas, assim, tendo uma melhor análise das respostas obtidas com cada grupo.

### 7.2.1 Acredita-se que o público do gênero feminino possui uma análise mais crítica sobre a liderança no cenário pandêmico do que o gênero masculino

Estudando as respostas obtidas das questões 11,12,13,15 e 19 do questionário (apêndice 01) que diz respeito a liderança e como os liderados analisaram o comportamento dos líderes e maneira de liderar, tendo em vista que as



questões de números 12,13,15 e 19 não era necessário realizar uma avaliação detalhada dos aspectos da liderança como na questão 11, percebe-se que nessas questões não há grandes diferenças com as respostas dos gêneros masculinos e femininos; no geral ambos possuem a mesma visão das questões. Entretanto, com a pergunta número 11, onde era necessário avaliar o nível de satisfação com cada aspecto da liderança (empatia, comunicação, planejamento, reconhecimento, feedback, gestão de conflitos e incentivo ao grupo) percebe-se que o gênero feminino foi mais crítico ao analisar esses aspectos, avaliando com maior número de insatisfação os critérios, diferente do público masculino, que avaliou majoritariamente como satisfatório os critérios.

Dessa forma, a hipótese que as mulheres têm uma opinião mais crítica sobre a liderança pode ser aceita quando estamos analisando pontos específicos desta liderança, entretanto para uma visão mais generalista, não é possível observar uma visão diferente da situação nas opiniões dos grupos feminino e masculino.

### **7.2.2 Acredita-se que o público com maior escolaridade possui uma visão mais crítica do que o público sem escolaridade**

Avaliando as respostas obtidas das questões 11,12,13,15 e 19 do questionário (apêndice 01) que diz respeito a liderança e como os liderados analisaram o comportamento dos líderes e maneira de liderar, tendo em vista que as questões de números 12,13,15 e 19 não era necessário realizar uma avaliação detalhada dos aspectos da liderança como na questão 11, observa-se que não há grandes diferenças com as respostas das pessoas com ensino médio completo, superior incompleto e superior completo; no geral ambos possuem a mesma visão das questões. Entretanto, na questão 11 onde era necessário avaliar o nível de satisfação com cada aspecto da liderança (empatia, comunicação, planejamento, reconhecimento, feedback, gestão de conflitos e incentivo ao grupo) percebe-se que com os grupos de ensino médio completo e superior completo, o nível de satisfação e insatisfação com os tópicos questionados, é similar, sendo possível entender que ambos os grupos possuem pessoas com visões amplas da situação, não sendo possível segmentar em uma única opinião para todo o grupo. Já para o público com superior incompleto, foi possível observar que há uma diferença perceptível com as pessoas satisfeitas e insatisfeitas, sendo maior o número de pessoas insatisfeitas.

Dessa forma, a hipótese que pessoas com maior escolaridade possuem uma visão mais crítica poderá ser rejeitada, pois na verdade elas possuem uma opinião mais próxima das pessoas com ensino médio completo.

### **7.2.3 Acredita-se que pessoas mais jovens tendem a ser mais empáticos com a liderança e ter maior aceitação com um cenário complexo do que pessoas com mais idade**

Analisando as respostas obtidas das questões 11,12,13,15 e 19 do questionário (apêndice 01) que diz respeito a liderança e como os liderados avaliaram o comportamento dos líderes e maneira de liderar, nas questões 12,13 e 15 percebe-se que as respostas são bem semelhantes entre as faixas etárias quando comparadas umas as outras, sendo assim, não foi possível observar mudanças nas respostas com essas faixas etárias.

Contudo, na questão 19 onde foi questionado se o liderado está satisfeito com a atual liderança, foi possível observar uma grande diferença de acordo com cada faixa etária.

As pessoas com mais de 35 se mostraram insatisfeitas com a atual liderança, em contrapartida, conforme a idade diminui as pessoas apresentam maior satisfação, ao ponto de na faixa de 18 a 23 anos ser o grupo mais satisfeito com a liderança. Se analisarmos as respostas das questões anteriores como 13, que questiona se as mudanças sentidas foram positivas, no geral as pessoas afirmam que essas mudanças foram positivas e na questão 15, onde é questionado se os liderados acreditam que os líderes estão aptos para liderar em um momento de crise, consegue-se observar que no geral as pessoas entendem que os líderes não estão capacitados para liderar nesse cenário. Com isso, entende-se que as pessoas mais jovens mesmas não possuem todas as habilidades para liderá-los através da crise, apresentam mesmo assim empatia para lidar com a situação e conseguem ainda sim, estarem satisfeitos com a liderança, talvez por entenderem que se trata de um momento de grandes mudanças. Diferente do grupo com mais de 35 anos, onde apresentam opinião mais crítica de insatisfação com as lideranças mesmo estando cientes que se trata de um momento de maior dificuldade.

Na pergunta 11 onde era necessário avaliar o nível de satisfação com cada aspecto da liderança (empatia, comunicação, planejamento, reconhecimento, feedback, gestão de conflitos e incentivo ao grupo) percebe-se que na faixa etária das pessoas com mais de 35 anos, as mesmas apresentam maior nível de insatisfação para os critérios comparados com o restante do público. Indo de encontro com o que foi analisado nas outras questões, sendo a faixa etária mais velha mais crítica do que as outras.

Dessa forma, a hipótese que os jovens tendem a ser mais empáticos com a liderança e ter maior aceitação com o cenário complexo, pode ser aceita.

#### **7.2.4 Acredita-se que pessoas com mais tempo de empresa tem uma visão mais analítica e crítica da liderança do que pessoas com menos tempo de empresa**

Analisando as respostas obtidas das questões 11,12,13,15 e 19 do questionário (apêndice 01) que diz respeito ao tempo de empresa, foi possível observar que no geral as respostas não possuem grandes divergências, sendo em sua totalidade bem similares entre os grupos.

Entretanto, foi possível observar que com a pergunta 13, onde era necessário analisar se as mudanças sentidas foram positivas, as respostas no geral apresentam que as mudanças foram sim positivas. Já na pergunta 15, nota-se que no geral as respostas apontam que os liderados não acreditam que os líderes estejam preparados para liderar no atual cenário. Porém, na pergunta 19 as respostas apresentam um alto nível de satisfação com o líder, sendo possível então entender que mesmo sabendo que o líder não está apto para liderar, possuem empatia para entender a situação e se manterem satisfeitos mesmo assim.

Dessa forma, a hipótese de que pessoas com mais tempo de empresa possuem uma visão mais analítica e crítica da liderança seria rejeitada.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi analisar o papel do líder e sua importância dentro de uma organização ao enfrentar um cenário de crise. Nesse sentido, foi realizada uma pesquisa visando entender a percepção dos liderados quanto aos seus líderes.

Dessa forma, compreende-se que para possuir um clima organizacional satisfatório, diversos fatores devem ser analisados e grande parte dessa análise deve partir do líder, com intuito de melhorar o ambiente de trabalho e atingir resultados de maneira efetiva. Nas organizações, traçar planos e métricas acaba se tornando atividades rotineiras para planejamento futuro, mas ao se tratar de uma crise pandêmica, como se adaptar e lidar com a situação dentro dos moldes de liderança já conhecidos?

Notamos que muitas vezes na literatura, a imagem do líder está vinculada a uma pessoa analítica e prática, focada na geração de resultados, porém devemos nos lembrar que estamos tratando de uma pessoa, e um funcionário na organização. Fatores externos podem também influenciar no psicológico do líder e assim influenciar a sua maneira de liderar. Ao lidar com um cenário totalmente desconhecido, se torna extremamente necessário a humanização do líder para que a análise da situação possa ser desenvolvida com objetivo de auxiliar o coletivo.

Foi possível observar que mesmo os liderados observando as falhas e pontos a serem melhorados, grande parte desenvolve empatia com a situação, pois estão cientes da complexidade do cenário e como isso pode afetar o psicológico do indivíduo. Em muitos casos observa-se que a empatia e a paciência partiram dos liderados com relação aos seus líderes e não o oposto como muitos livros dizem. Os dados levantados corroboram com a análise que a crise enfrentada prejudicou de maneira significativa a psiquê, e fez necessário a adaptação no nível pessoal e coletivo devido ao cenário.

Desta forma conclui-se que é importante que o líder desenvolva novas habilidades para lidar em um cenário atípico e saiba se redefinir e se readaptar a novas práticas de gestão quando se trata de uma mudança drástica por conta de um fator externo e totalmente novo para todos, além disso a relação com seus liderados

não deve deixar de existir, há a necessidade de inclusão na situação para melhor entendimento, facilitando assim a liderança

Conclui-se que o objetivo da pesquisa foi alcançado e em continuação a pesquisa, pode ser analisado os impactos individuais na psique humana e como fatores sociais podem formar o líder, juntamente em razões para o desenvolvimento de empatia pelo grupo com o enfrentamento do cenário.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA, Darlan. Brasil deve ter a 14<sup>a</sup> maior taxa de desemprego do mundo em 2021, aponta ranking com 100 países. **G1**. 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/04/11/brasil-deve-ter-a-14a-maior-taxa-de-desemprego-do-mundo-em-2021-aponta-ranking-com-100-paises.ghtml>. Acesso em: 23/04/2021

O GLOBO, 2021. Anticorpos da Covid-19 permanecem no sangue por pelo menos oito meses após contágio. **O Globo**: Sociedade, 11 maio 2021. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/sociedade/anticorpos-da-covid-19-permanecem-no-sangue-por-pelo-menos-oito-meses-apos-contagio-diz-estudo-25012921>. Acesso em: 15 maio 2021

CUETO, José. Origem do coronavírus: o que se sabe sobre o laboratório de Wuhan investigado pelos EUA. **BBC**. 2021. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-57339240>. Acesso em: 21/04/2021

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006 p. 157.

COMÉRCIO BRASIL-CHINA ROMPEU EM 2020 PELA PRIMEIRA VEZ NA HISTÓRIA A BARREIRA DE US\$ 100 BILHÕES. **Comex do Brasil**. 2020. Disponível em: <https://www.comexdobrasil.com/comercio-brasil-china-rompeu-em-2020-pela-primeira-vez-na-historia-a-barreira-de-us-100-bilhoes/>. Acesso em: 23/04/2021

DANSEREAU, Fred; GRAEN, George e HAGA, Willian. **Organizational Behavior and Human Performance**. Elsevier.1975.

GUNTHER, Hartmut. **Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?** Scielo, Novembro, 2006.

IBGE (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA). **Pulso Empresas**. Agosto, 2020. Disponível em: <https://covid19.ibge.gov.br/pulso-empresa/>. Acesso em: 23/04/2021

LIMA, Bruna; CARDIM, Maria Eduarda. Conselho Federal de Psicologia tem aumento de pedidos de consultas virtuais. **Correio Braziliense**, 2 jun. 2020. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/brasil/2020/06/02/interna-brasil,860185/conselho-federal-de-psicologia-tem-aumento-de-pedidos-de-consultas-vir.shtml>. Acesso em: 20 abr. 2021

MENEZES, Maíra. Artigo analisa os impactos da Covid-19 na saúde mental. **Portal Fiocruz**. 2020. Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/noticia/artigo-analisa-os-impactos-da-covid-19-na-saude-mental>. Acesso em: 27/04/2021

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. Rio de Janeiro: José Olympio. 1995.

O ALTO CUSTO DE UM FUNCIONÁRIO DESMOTIVADO. **Tutano**. Disponível em: <https://tutano.trampos.co/7576-infografico-custo-funcionario-desmotivado/>. Acesso em: 17/01/2021

OUIMET, Gérard. As armadilhas dos paradigmas da liderança. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, Abril, 2002.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Pesquisa da UERJ indica aumento de casos de depressão entre brasileiros durante a quarentena, 5 maio 2020. **Universidade do Estado do Rio de Janeiro**: Diretoria de Comunicação da UERJ. 2020. Disponível em: <https://www.uerj.br/noticia/11028/>. Acesso em: 20 abr. 2021

IMPrensa Nacional. Entidades de Fiscalização do Exercício das Profissões Liberais/Conselho Federal de Psicologia. Resolução nº 4, de 26 de março de 2020: Dispõe sobre regulamentação de serviços psicológicos prestados por meio de Tecnologia da Informação e da Comunicação durante a pandemia do COVID-19.

**Diário Oficial da União**, Ed. 61, Seção 1, p. 251, 30 mar. 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/resolucao-n-4-de-26-de-marco-de-2020-2501893>  
33. Acesso em: 20 abr. 2021

STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos. 1999. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S000659432012000200003](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S000659432012000200003)

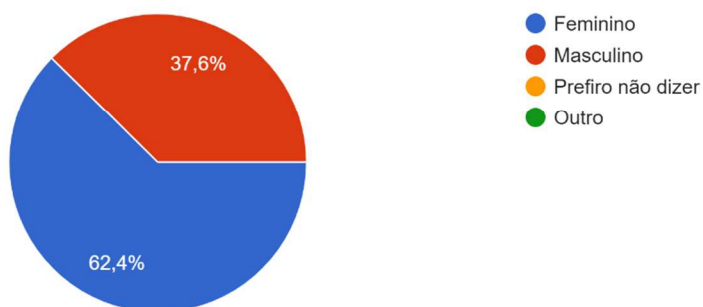


## APÊNDICE

### Apêndice 1 – Questionário

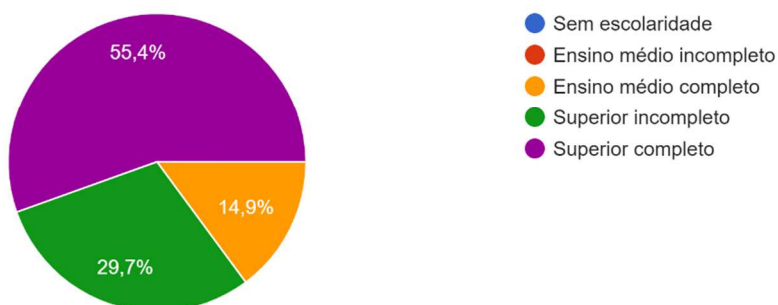
1 - Qual o seu gênero?

101 respostas



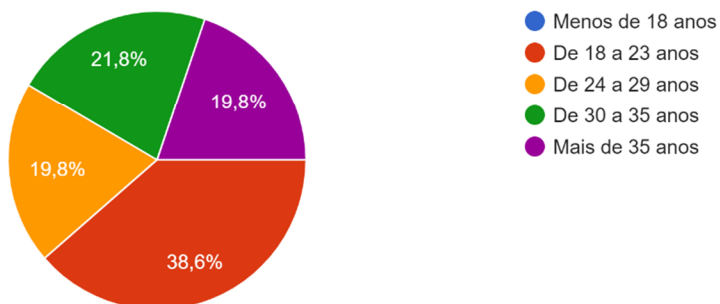
2 - Qual o seu nível de escolaridade?

101 respostas



3 - Qual a sua idade?

101 respostas





## 4 - Qual o atual (ou último) cargo que você possui?

101 respostas

Comercial

Vendedor

Account manager

Assistente Administrativo

Professora

Técnica de Suporte Eletrônico

Analista

Vendedor

Assistente comercial

Recrutadora

Secretaria

Analista de laboratório

Analista de Sistemas

Assistente de Contas Senior

Comercial

Analista III

Vendedora interna

Consultora comercial

Gerente Comercial

Assistente Comercial

Auxiliar Geral

sustente comercial

Gerente comercial

Psicóloga

Consultor de RPA

Gerente Comercial

Gestor Comercial

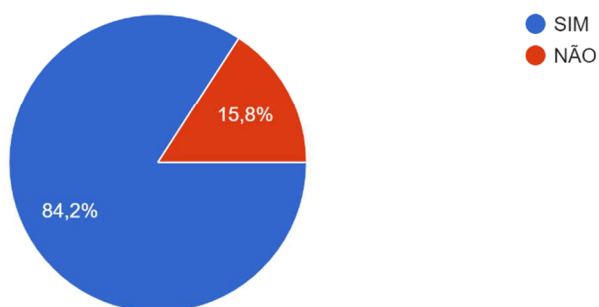
Assistente de Marketing
Consultor de vendas
Engenheiro
Educadora Social
Cartório
Auxiliar administrativo
Estagiário
Assistente vendas internas
N/a
Estagiário Comercial
Representante comercial
Professor ensino superior
Estágio de Marketing
Inside Sales
Assistente de Recursos Humanos
Estagiário de remuneração
Jovem aprendiz
ESTAGIÁRIO
Analista de Implantação
Estagiária
Promotor de Justiça
Técnico
Técnico administrativo hospitalar
Gerente de contas
Fotógrafo
Auxiliar financeiro
Vendas

Recepcionista
Assistente Adm
Supervisora Geral
Assistente Fiscal
Consultora Comercial
auxiliar de dentista
Gerente
Consultor comercial
estudante
Assistente Financeiro
Gestor
Consultora Tributaria Senior
Assintente adm
Motorista de aplicativo
Professor de idiomas
Assistente administrativo
Estágio
Auxiliar de manutenção
Professor adjunto na Unesp
Gerente de negócio

5

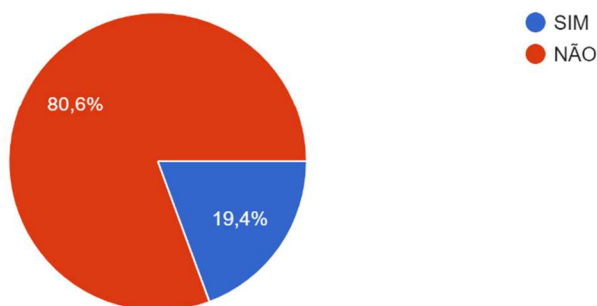
### 5 - Você está trabalhando?

101 respostas



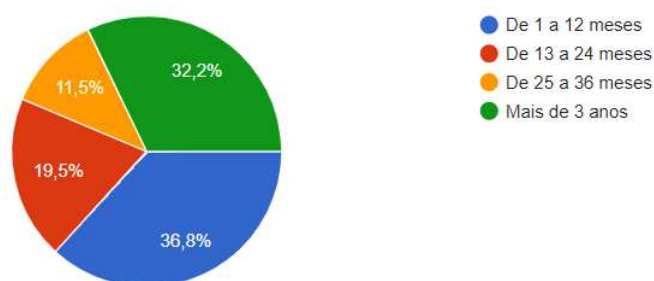
6- Se você respondeu "não", você ficou desempregado devido a pandemia?

31 respostas



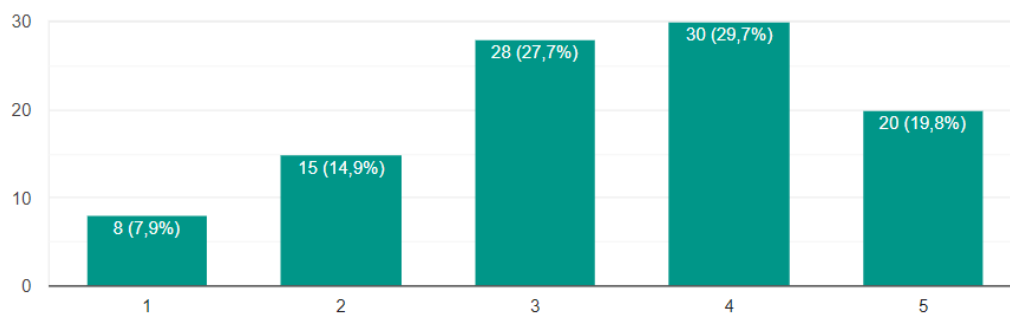
7 - Se você está trabalhando, quanto tempo de trabalho possui na empresa?

87 respostas



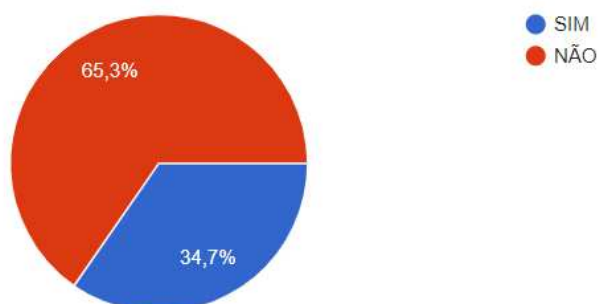
8 - Você sentiu sua saúde mental afetada devido a pandemia?

101 respostas



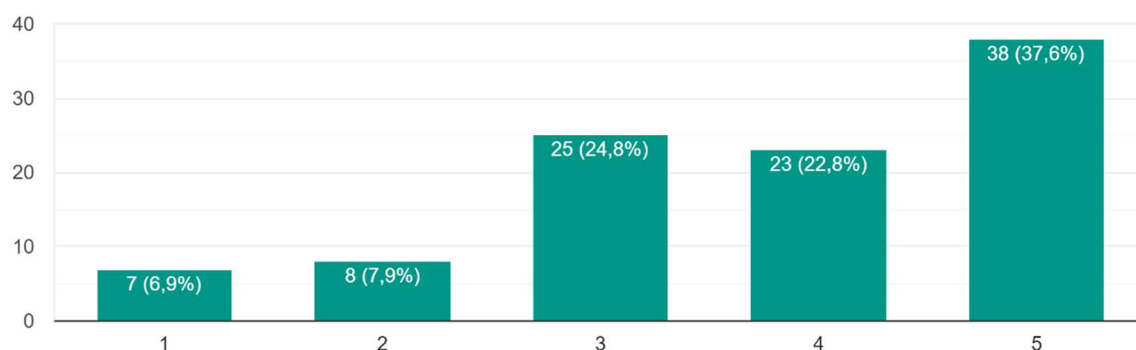
9 - Você sentiu a necessidade de buscar ajuda psicológica devido a pandemia?

101 respostas

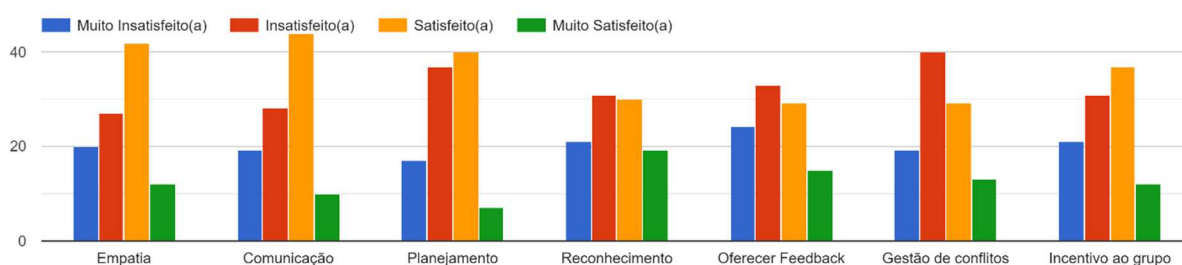


10 - Você teve que se adaptar a atividades remotas (gerais) durante a pandemia?

101 respostas

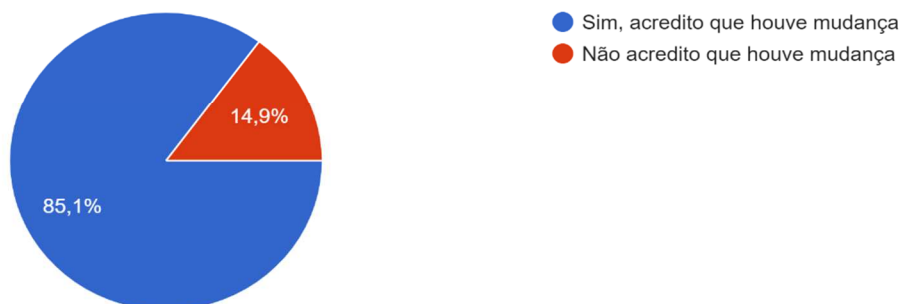


11- Como você avalia o desempenho dos líderes durante a crise?



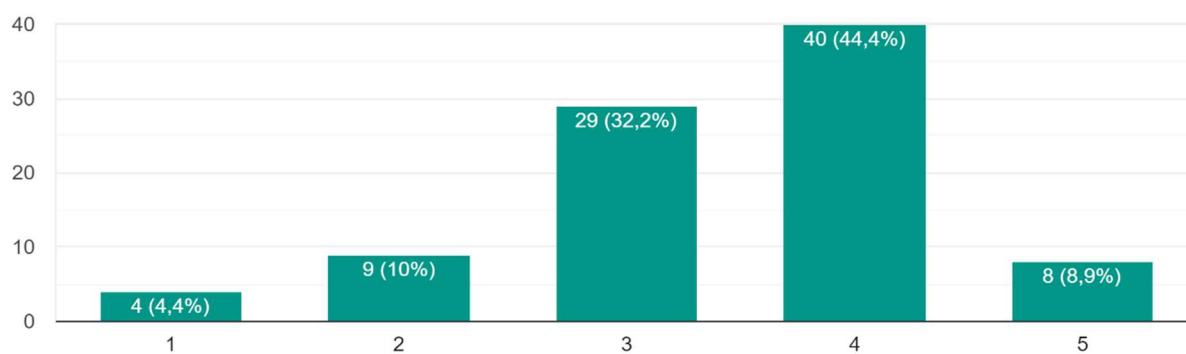
12 - Você acredita que a pandemia provocou mudança na maneira de liderar?

101 respostas



13 - Se você acredita que houve mudanças, estas foram positivas?

90 respostas



14 - Se você percebeu mudanças na maneira de liderar durante a pandemia, quais foram as principais?

53 respostas

Necessidade de maior confiança nos funcionários trabalhando remotamente e necessidade de mais contatos/conversas para alinhamentos

Flexibilidade, empatia

Ser mais presente, ser mais empático. Existem situações que mesmo em casa precisasse ter estratégias diferentes para cuidar do funcionário.

Como liderar, como lidar com as pessoas

Impaciencia, falha na comunicação e falta de transparência.

Percebi no início pessoas querendo demonstrar empatia, mas a partir do momento que a questão afetava os números da liderança percebi que foram priorizados os interesses próprios.

Cuidado com o próximo, adaptação ao novo normal, mais reuniões e calls sobre ações.

Mudanças de estratégias de venda, mais empatia em relação a dificuldade de atingir as metas. Em contrapartida, maior divisão de grupos, instabilidade emocional com as demissões causadas (ou não) pelo momento.

Empatia

Autonomia

Crescimento da empatia, mas ainda falta muito

Gestão remota, liberdade para tomada de decisões.

Confiança no colaborador no trabalho realizado em home office.

A Flexibilização de atividades e horários.

Foi um momento em que a análise humana teve uma ênfase maior .

Maior flexibilidade

Acredito que a confiança no colaborador, no sentido de que a cobrança agora é mais por entregas, e nem sempre por ver o colaborador trabalhando pesado todo o período do expediente. Também acredito que a empatia tenha aumentado, principalmente em casos de quem tem filhos pequenos.

Rodízio d3 funcionários

Devido ao fato de ter um formato remoto, tudo ficou mais mecanizado e isso torna o trabalho cansativo e desgastante

A cordialidade, empatia e paciência foram maiores

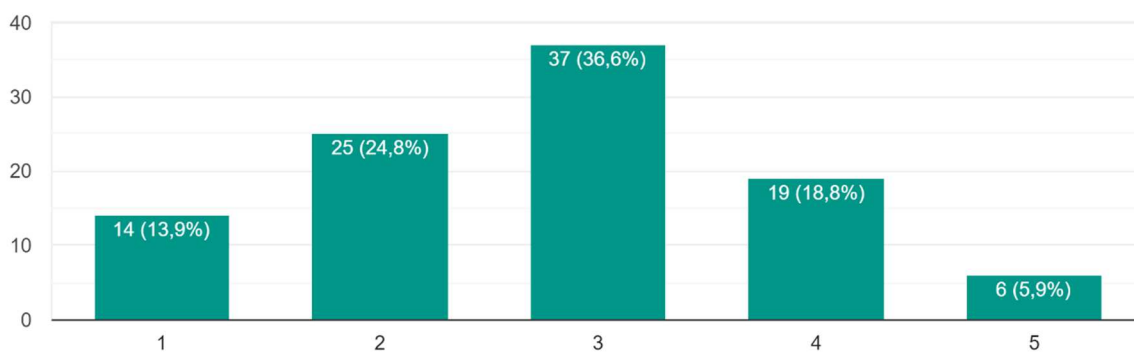


Trabalho home office
Facilidade em comunicação e feedback
Paciência, solidariedade
Inconstância das informações e estresse
Gestão de tempo devido ao home office, flexibilidade para lidar seja com funcionários, seja com horários.
Gestão do time remotamente
As pessoas e equipes estão atuando mais próximas umas das outras no sentido em colaborar
Empatia, incentivos
Por ser via internet está sendo mais explorado a responsabilidade remota e distribuição de atividades
Adaptação aos que estão trabalhando remotamente, conciliar delegações não estando próximo do outro.
Percebi diante de algumas empresas, um pouco mais de preocupação com a saúde.
Foco na comunicação, gestão e priorização de tarefas da equipe como um todo, foco no incentivo e motivação
Adaptabilidade
Despreparado dos líderes ao lidar com um evento desconhecido
Mais humanizado
O incentivo ao funcionário de se empenhar e se enquadrar ao local de trabalho pela oportunidade dada, firmeza em decisões que resultam em processos diários, etc
Mais prática e rápida
A comunicação com a equipe.
Conhecimento científico sobre o coronavirus, estratégias de prevenção, segurança na comunicação ,empatia, quebra de paradigmas.
Adaptação de controlar remotamente uma equipe
Trabalho em Home office
Delegar
Um pouco mais de empatia
Muito relativo, alguns líderes tiveram empatia com seu colaboradores, ajudaram como pode, já alguns pensaram em si próprio.
Maior exigência em: Adaptabilidade; Resiliência; Dinamismo; Tecnologia; Comunicação
Mais organização e planejamento para que todos possam atingir os objetivos no prazo determinado.

Adaptação
Agilizar certos processos que podem ser efetuados pela troca de emails ao invés de reuniões
Tempo demandado

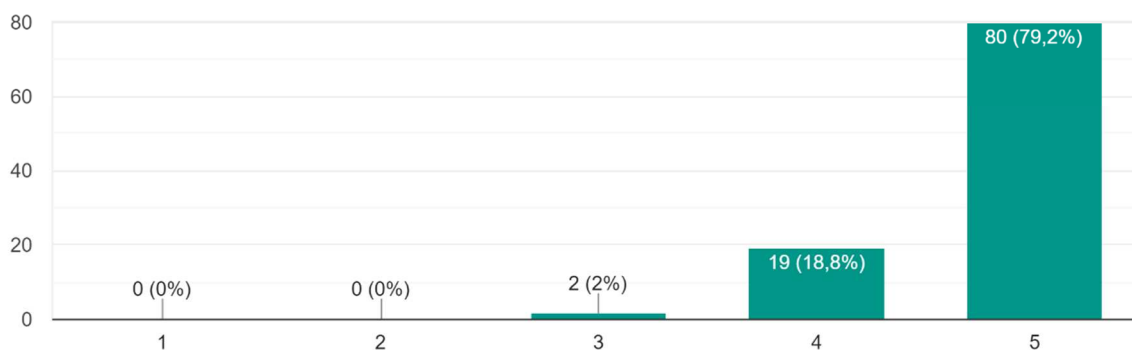
15 - Você acredita que os líderes estão preparados para lidar com os impactos advindos da pandemia?

101 respostas



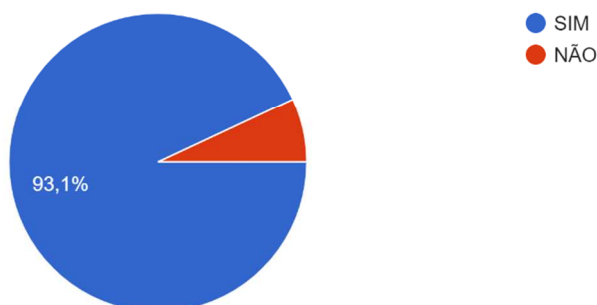
16- Você acredita que o bem-estar do líder é importante para tomadas de decisões mais assertivas?

101 respostas



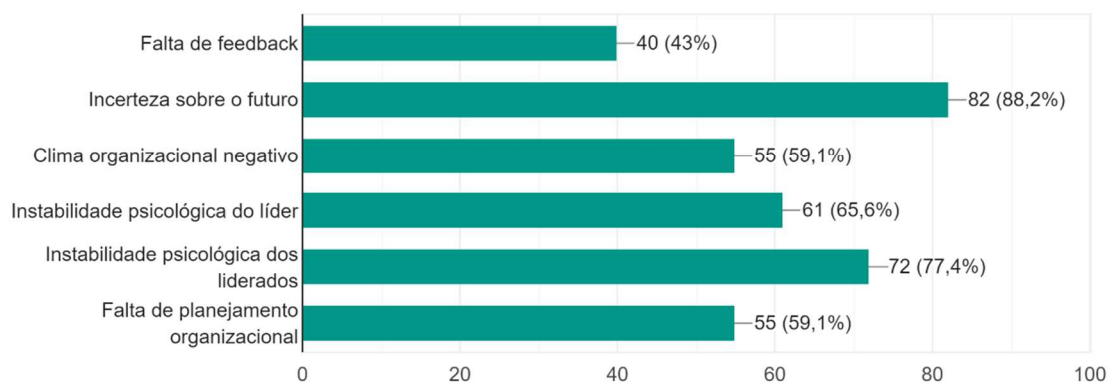
17 - Você acredita que é mais difícil liderar em tempos de crise?

101 respostas



18 - Se você respondeu "sim", quais desafios podem ser encontrados:

93 respostas



19 - Você está satisfeito com a liderança do seu atual líder?

95 respostas

