

**UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA - UNIARA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**Diego Leme de Oliveira**

**IMPACTOS DA PANDEMIA COVID-19 SOBRE O EXERCÍCIO DA  
LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DESENVOLVIDO  
JUNTO A PROFISSIONAIS DO MERCADO DE TRABALHO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade de Araraquara – UNIARA – como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, Área de Concentração: Gestão Estratégica e Organizacional

Prof. Dra. Dalila Alves Corrêa  
Orientadora

Araraquara, SP – Brasil  
2023

## FICHA CATALOGRÁFICA

O46i Oliveira, Diego Leme de  
Impactos da pandemia COVID-19 sobre o exercício da liderança organizacional: um estudo desenvolvido junto a profissionais do mercado de trabalho/Diego leme de Oliveira. – Araraquara: Universidade de Araraquara, 2023.  
109f.

Dissertação (Mestrado) - Mestrado Profissional em Engenharia de Produção – Universidade de Araraquara - UNIARA

Orientador: Profa. Dra. Dalila Alves Corrêa

1. Pandemia Covid-19. 2. Liderança organizacional. 3. Desafios da liderança. 4. Mercado de trabalho. 5. Impactos pandemia Covid-19.  
I. Título.

CDU 62-1

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

OLIVEIRA. L, DIEGO. **IMPACTOS DA PANDEMIA COVID-19 sobre o exercício da liderança ORGANIZACIONAL**: um estudo desenvolvido junto a profissionais do mercado de trabalho. 2023. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção - Universidade de Araraquara, Araraquara-SP.

## ATESTADO DE AUTORIA E CESSÃO DE DIREITOS

NOME DO AUTOR: Diego Leme de Oliveira

TÍTULO DO TRABALHO: IMPACTOS DA PANDEMIA COVID-19 SOBRE O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DESENVOLVIDO JUNTO A PROFISSIONAIS DO MERCADO DE TRABALHO

TIPO DO TRABALHO/ANO: Dissertação / 2023.

Conforme LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998, o autor declara ser integralmente responsável pelo conteúdo desta dissertação e concede a Universidade de Araraquara permissão para reproduzi-la, bem como emprestá-la ou ainda vender cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desta dissertação pode ser reproduzida sem a sua autorização.



Assinatura Aluno(a)

---

**Diego Leme de Oliveira**

Universidade de Araraquara – UNIARA

Rua Carlos Gomes, 1217, Centro. CEP: 14801–340, Araraquara-SP

E-mail (do autor): [di\\_leme@hotmail.com.br](mailto:di_leme@hotmail.com.br)



UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA - UNIARA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade de Araraquara – UNIARA – para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área de Concentração: Gestão Estratégica e Operacional da Produção.

NOME DO AUTOR: DIEGO LEME DE OLIVEIRA

TÍTULO DO TRABALHO:

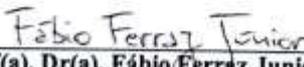
DISSERTAÇÃO INTITULADA *"IMPACTOS DA PANDEMIA COVID-19 SOBRE OS EXERCÍCIOS DA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DESENVOLVIDO JUNTO A PROFISSIONAIS DO MERCADO DE TRABALHO."*

Assinatura do(a) Examinador(a)

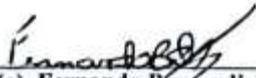
Conceito

  
Prof(a). Dr(a). Dalila Alves Corrêa (orientador(a))  
Universidade de Araraquara - UNIARA

(X)Aprovado ( ) Reprovado

  
Prof(a). Dr(a). Fábio Ferraz Junior  
Universidade de Araraquara - UNIARA

(X)Aprovado ( ) Reprovado

  
Prof(a). Dr(a). Fernando Bernardi de Souza  
Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho - UNESP

(X)Aprovado ( ) Reprovado

Versão definitiva revisada pelo(a) orientador(a) em: 25/10/23

  
Prof(a).Dr(a).Dalila Alves Corrêa(orientador(a))

## **AGRADECIMENTOS**

A mim, que tentou o mestrado pela quarta vez e quase desistiu novamente, a minha capacidade intelectual, corpórea e espiritual que tiveram que ser resilientes em sinergia para que esse trabalho acontecesse juntamente com outras demandas sociais, de saúde e profissionais, ao primeiro mestre de minha família (eu).

A professora Dra. Dalila Alves Corrêa, minha orientadora, pela sua incansável dedicação e apoio, em todas as fases do estudo.

Ao Coordenador do Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da UNIARA, Prof. Dr. José Luis Garcia Hermosilla, que forneceu apoio no enfrentamento das adversidades.

Aos professores integrantes da banca, Dr Fabio Ferraz Junior e Fernando Bernardi de Souza, pelas importantes contribuições ao estudo.

Aos participantes da pesquisa pela valiosa colaboração dada no levantamento de dados.

## RESUMO

A pandemia Covid-19 trouxe grandes transtornos para a humanidade e impactou todos os setores produtivos, em nível global. Demandou das empresas, das instituições e organizações grandes esforços e criatividade para improvisar mudanças e adaptações emergenciais de toda natureza, de modo a impedir o colapso da economia, dos sistemas de saúde e dos demais segmentos econômicos. Todas as pessoas, de diferentes idades, níveis sociais e ocupações, foram afetadas por este evento, e tiveram suas rotinas de vida e de trabalho modificadas, principalmente em função das medidas de saúde e segurança impostas mundialmente a todos os cidadãos. Neste contexto, o objetivo do estudo consistiu em identificar e descrever os impactos desta pandemia sobre o trabalho de profissionais em cargos de liderança organizacional, em específico os que lideraram equipes no período do isolamento social. O estudo inclui uma pesquisa, de abordagem qualitativa, com o intuito de investigar as suas práticas e vivências neste cenário. Fez-se uso de um questionário padrão, aplicado em modo digital a 70 líderes identificados no mercado de trabalho, pela plataforma LinkedIn. Os principais resultados do estudo mostram os desafios enfrentados pelos líderes; as mudanças e adaptações realizadas; os meios que adotaram para se relacionarem e conectarem com as pessoas; e os ganhos e aprendizados obtidos com a experiência de liderarem equipes durante a pandemia. Apuraram-se também as competências e habilidades profissionais percebidas por eles como necessárias para atuar em cenários de crise global, semelhantes ao da Covid-19. O estudo se liga ao tema liderança organizacional pela especificidade de observá-la em contextos de trabalho marcados por grande instabilidade e incertezas.

**Palavras-chave:** Pandemia Covid-19. Liderança Organizacional. Desafios da Liderança. Mercado de trabalho. Impactos pandemia Covid-19.

## ABSTRACT

*The Covid-19 pandemic, of global proportions and repercussions, brought great inconvenience to humanity and impacted all global productive sectors. It demanded great efforts and creativity from companies, institutions and organizations to improvise emergency changes and adaptations of all kinds, in order to prevent the collapse of the economy, health systems and other segments of society. All people of different ages, social levels and occupations were affected by the spread of the disease and had their life and work routines modified by the health and safety measures imposed worldwide on all citizens. In this context, the objective of the study was to identify and describe the impacts of the pandemic on the work of professionals in organizational leadership positions, specifically those who led teams. Research with a qualitative approach was developed, with the aim of investigating their practices and experiences in this scenario. A standard questionnaire was used, which was applied digitally to 70 leaders identified in the labor market, through the LinkedIn platform. The main results of the study show the challenges faced by leaders; the changes and adaptations made, the means they adopted to relate and connect with people; the gains and lessons learned from the experience of leading teams during the pandemic. Professional skills and abilities perceived by them as necessary to act in global crisis scenarios, similar to that of Covid-19, were also verified. The study is linked to the topic of organizational leadership due to the specificity of observing it in work contexts marked by high instability and uncertainties.*

**Keywords:** *Covid-19 Pandemic. Organizational Leadership. Leadership Challenges. Labor market. Impacts of the Covid-19 pandemic.*

## **Lista de Figuras**

<b>Figura 1 - Etapas do Método Amostragem pelo LinkedIn .....</b>	<b>42</b>
---	-----------

## **Lista de Quadros**

<b>Quadro 1</b> - Desafios da liderança no contexto de trabalho e da pandemia Covid-19. ....	34
<b>Quadro 2</b> - Resultado da revisão bibliográfica do estudo. ....	39
<b>Quadro 3</b> - Constituição das categorias/subcategorias analíticas do estudo. ....	48

## Lista de Tabelas

<b>Tabela 1</b> - Idade dos participantes. ....	54
<b>Tabela 2</b> - Gênero dos respondentes. ....	54
<b>Tabela 3</b> - Escolaridade dos participantes. ....	55
<b>Tabela 4</b> - Setor/segmento econômico de atuação profissional. ....	56
<b>Tabela 5</b> - Departamentos de atuação dos líderes. ....	57
<b>Tabela 6</b> - Cargos de atuação dos líderes. ....	57
<b>Tabela 7</b> - Tempo de atuação em liderança. ....	57
<b>Tabela 8</b> - Amplitude da liderança. ....	58
<b>Tabela 9</b> - Necessidades de adaptação na pandemia. ....	59
<b>Tabela 10</b> - Frequências de respostas constituídas nos três níveis de necessidades. ....	60
<b>Tabela 11</b> - Ranking das necessidades de mudanças/adaptações. ....	61
<b>Tabela 12</b> - Relacionamento com as equipes de trabalho. ....	62
<b>Tabela 13</b> - Frequência de respostas constituídas nos três níveis de relacionamento com as equipes de trabalho. ....	63
<b>Tabela 14</b> - Ranking das ações/estratégias de relacionamento. ....	63
<b>Tabela 15</b> - Desafios decorrentes do período pandêmico. ....	64
<b>Tabela 16</b> - Frequência de respostas constituídas nos três níveis de dificuldades dos desafios. ....	66
<b>Tabela 17</b> - Ranking dos desafios decorrentes do período pandêmico. ....	67
<b>Tabela 18</b> - Competências e qualidades para tempos de incertezas. ....	68
<b>Tabela 19</b> - Competências e qualidades muito necessárias para tempos de incertezas. ....	69
<b>Tabela 20</b> - Ranking das competências/qualidades muito necessárias em tempos de incertezas. ....	70
<b>Tabela 21</b> - Aprendizados obtidos/atualizados durante a pandemia. ....	72
<b>Tabela 22</b> - Ranking dos aprendizados obtidos/atualizados pelos líderes durante a pandemia. ....	72
<b>Tabela 23</b> - Ranking dos aprendizados obtidos/atualizados pelos líderes. ....	73
<b>Tabela 24</b> - Meios utilizados pelos líderes para obter/atualizar conhecimento e informação. ....	74
<b>Tabela 25</b> - Ranking dos meios utilizados para a obtenção/atualização de conhecimento e informação. ....	74
<b>Tabela 26</b> - Ganhos obtidos pelos líderes na pandemia. ....	75
<b>Tabela 27</b> - Ranking dos ganhos obtidos pelos líderes na pandemia. ....	76

## **Lista de Abreviaturas e Siglas**

CEOs – Chief Executive Office.

OMS – Organização Mundial da Saúde.

ONU – Organização das Nações Unidas.

PcD – Pessoas com deficiência.

PNL – Programação Neurolinguística.

SBFGV – Sistema de Bibliotecas da Fundação Getúlio Vargas.

SIMPEP – Simpósio de Pesquisa em Engenharia de Produção.

TICs – Tecnologias da Informação e Comunicação.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 Contextualização do estudo .....	13
1.2 Problema e questão de pesquisa.....	14
1.3 Objetivos do estudo .....	17
1.3.1 <i>Objetivo geral</i> .....	17
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	17
1.4 Justificativa do estudo.....	17
1.5 Características metodológicas do estudo .....	18
1.6 Estrutura do trabalho.....	19
<b>2 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>20</b>
2.1 Conceito de liderança.....	20
2.2 Breve histórico da trajetória conceitual do termo .....	22
<b>3 OS DESAFIOS DA LIDERANÇA NO PERÍODO PANDÊMICO DA COVID-19.....</b>	<b>27</b>
3.1 Contexto pandêmico e suas repercussões para a liderança.....	27
3.2 Desafios da liderança no período pandêmico .....	30
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO .....</b>	<b>37</b>
4.1 Procedimentos e resultados da revisão bibliográfica do estudo .....	37
4.1.1 <i>Banco de dados consultados e período da revisão</i> .....	37
4.2 Tipologia do estudo e abordagem de pesquisa .....	39
4.3 A pesquisa de campo e sua operacionalização .....	39
4.3.1 <i>A rede LinkedIn como campo da pesquisa</i> .....	39
4.3.2 <i>Procedimentos para constituição da população da pesquisa</i> .....	40
4.3.3 <i>Procedimentos de identificação da população e amostra do estudo</i> .....	43
4.4 O instrumento de coleta de dados e seu pré-teste .....	44
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>47</b>
5.1 Procedimentos da análise dos dados .....	47
5.2.1 <i>Caracterização dos participantes</i> .....	53
5.1.2 <i>Síntese e análise do perfil</i> .....	58
5.2 Apresentação dos dados referentes às categorias do estudo .....	59
5.2.1 <i>Necessidades de mudanças/adaptações na pandemia</i> .....	59
5.2.2 <i>Relacionamento com as equipes de trabalho</i> .....	62

5.2.3 Desafios decorrentes do período pandêmico .....	64
5.2.4 Competências e qualidades para tempos de incertezas .....	68
5.2.5 Aprendizados obtidos/atualizados na pandemia .....	71
5.2.6 Meios utilizados para obtenção/atualização de conhecimentos na pandemia....	74
5.2.7 Ganhos obtidos pelos líderes na pandemia .....	75
<b>6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>78</b>
6.1 As mudanças/adaptações realizadas pelos líderes .....	78
6.2 Relacionamento com as equipes de trabalho .....	80
6.3 Desafios enfrentados no período pandêmico pelos líderes .....	82
6.4 Meios de comunicação utilizados pelos líderes .....	85
6.5 Aprendizados obtidos com a pandemia .....	85
6.6 Ganhos obtidos com a experiência da pandemia .....	88
6.7 Competências e habilidades necessárias em tempos de incertezas.....	90
6.8 Síntese dos resultados .....	92
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>95</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>98</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>104</b>
<b>APENDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>104</b>
<b>APENDICE B – CONVITE PARA PARTICIPAR DA PESQUISA .....</b>	<b>110</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Esta seção apresenta a contextualização do estudo, seu problema de pesquisa, seus objetivos, justificativas e apontamentos metodológicos para o seu desenvolvimento.

## 1.1 Contextualização do estudo

A liderança organizacional, segundo Trigo e Costa (2008), é um dos temas da literatura sobre gestão e da teoria organizacional mais pesquisado. Isto se justifica, segundo Lacombe (2005), pelo fato dela representar papel crítico para o enfrentamento de mudanças, desafios e o alcance de metas.

Para Souza Neto *et al.* (2006), a pesquisa sobre liderança, independentemente do contexto e da época, envolve a vontade de mudar a realidade, procurando caminhos para o futuro em relação ao que sinaliza o presente. Desse modo, basicamente, as pesquisas permeiam três fundamentos do ato de liderar: a tarefa, os relacionamentos e a situação, trazendo à tona a diversidade dos comportamentos dos líderes frente às contingências (MELO, 2004; SILVA, 2008; YULK; LEPSINGER, 2005).

Trazendo o tema liderança organizacional para tempos recentes, pode-se constatar que a pandemia Covid-19 impactou fortemente a sua atuação em escala global. A Covid-19 é uma doença agressiva e altamente transmissível e suas principais características são as infecções respiratórias, cujas complicações podem resultar em óbito (OMS, 2021). Sua identificação no começo de 2020 marcou o início de uma desordem global gerada por um vírus e sua rápida expansão, com o poder de paralisar economias, sufocar redes de transportes e cadeias de suprimentos, fechar empresas e escolas, separar pessoas de seus entes queridos e mergulhar milhões de pessoas na pobreza.

Neste cenário as organizações passaram a operar em regime de grandes restrições e dificuldades, adotando o trabalho remoto improvisado sob condições de escassez de recursos, insumos, informações e dados, cumprindo decretos governamentais relacionados às imposições de medidas de segurança e de saúde, dentre outras medidas emergenciais constituídas. Neste contexto, os profissionais em cargos de liderança passaram a atuar em regime de trabalho emergencial, a concentrar esforços para organizar e orientar as suas equipes de trabalho, a interagir com diferentes *stakeholders*, esforços destinados a garantir a continuidade das atividades dos processos produtivos, ainda que precariamente.

Conforme comentam Chen e Sriphon (2021), desde o início da pandemia os líderes foram compelidos a realizar mudanças não planejadas, a enfrentaram situações demandantes de processos decisórios rápidos, de modo a garantir a produção de produtos e prestação de serviços essenciais, bem como atuar remotamente e ainda manter a missão da organização alinhada com as políticas e diretrizes emergentes.

Para Forbes (2021), a crise do Covid-19 reforçou a necessidade de as empresas serem lideradas com uma mentalidade orientada para a qualidade que se concentra nas pessoas, nos processos e nas tecnologias digitais.

Portanto, compreender impactos de multifaces sociais, causados pela pandemia tornou-se importante em pesquisas sociais. Sendo ainda, fundamental para a recuperação social e econômica, ao deixar rastros teóricos conceituais de estudos relacionados para próximos estudos (RAMLI *et al.*, 2023).

Cenários e contextos que influenciam mudanças no papel das lideranças, em um mundo cada vez mais dinâmico, que representa aos líderes desafios consideráveis em vários impactos inerentes a função, futuro que dependerá de fatores inimagináveis, onde estudos de casos e pesquisas podem fornecer pistas futuras de desenvolvimento (CARVALHO, 2023).

O presente estudo se pauta sobre este contexto marcado, de um lado, pelos impactos gerados pela ação de um evento externo, configurado na forma de uma pandemia causada por um vírus mortal, popularmente denominado Covid-19. De outro, pela observação das demandas emergenciais que recaíram sobre as organizações, desafiando a liderança a manter o atendimento das atividades produtivas.

Na sua particularidade, o estudo propõe investigar os impactos da pandemia Covid-19 no âmbito da atuação profissional de um grupo de líderes organizacionais identificados no mercado de trabalho nacional via LinkedIn.

## **1.2 Problema e questão de pesquisa**

O exercício da liderança organizacional está intrinsecamente ligado ao ambiente em que ele é desenvolvido, à performance do líder e à sua relação e aceitação pelos liderados, recebendo múltiplas influências e pressões internas e externas. Logo, o sucesso da liderança não depende apenas do desenvolvimento eficaz de suas funções tradicionalmente relacionadas ao ato de planejar, executar, controlar, influenciar e dirigir pessoas, e atingir metas, mas, também ao modo como os líderes reagem e atuam frente aos impactos causados pelos eventos inesperados, tais como o do período pandêmico Covid-19. Notoriamente, identifica-se uma realidade na

qual os líderes são compelidos a atuar numa dinâmica de elevada instabilidade, incertezas e improvisação.

A pandemia do Covid-19 impôs às organizações a necessidade de adaptações em diferentes níveis da gestão. Empresas que tinham um posicionamento estratégico para crescimento e inovação se voltaram ao principal patrimônio, a prosperidade e preservação de clientes internos e externos. Entretanto, mesmo se utilizando de forças internas e governamentais, sofreram impactos financeiros, demissionais e de estrutura física (PINTO; MOREIRA, 2022).

Durante a pandemia do Covid-19, Pinto e Moreira (2022) relatam que ocorreram grandes e rápidas mudanças nas relações e formas de trabalho, tornando-se inevitável garantir um local de trabalho seguro e atender questões, como: Como manter desempenho e resultados como antes da pandemia? Como manter resultados no teletrabalho? Como se manter produtivo em meio à pandemia?

Neste cenário, marcado por mudanças e incertezas diárias, a presença do líder foi primordial, e este nem sempre é o chefe imediato, mas neste contexto o chefe precisou mostrar ainda mais características relacionadas à liderança. Pinto e Moreira (2022, p. 101) indagam “[...] como manter pessoas motivadas na pandemia? ”, desenvolvendo pessoas, contribuindo para o crescimento individual e coletivo, e mantendo-as motivadas, felizes e satisfeitas.

Em ambientes de grandes mudanças, resgata-se a consideração de Carvalho e Lima (2020), que mencionam que diante de eventos externos (como o da Covid-19) acentua-se a necessidade de os líderes interpretarem novos desafios e atuar na promoção de um ambiente de trabalho mais inclusivo e tolerante. Nesta perspectiva, os autores mencionam o desafio de lidar com a diversidade de comportamentos, atitudes e características dos membros das equipes de trabalho, destacando, por exemplo, a sua composição em termos de identidades homoafetivas, de gênero e minorias. No tocante a este desafio, Carvalho e Lima (2020) comentam que, recentemente, os líderes passaram a incorporar em suas equipes de trabalho as PcD (Pessoas com Deficiências) e isto demandou grande necessidade de aprendizado por parte deles.

De modo semelhante, a pandemia também impôs este tipo de desafio justificado pela necessidade de os líderes atuarem em função das diferentes repercussões sobre seus liderados, em suas realidades sociais, emocionais e familiares.

Luchi, Vasconcelos e Margoto (2023) ressaltam a necessidade de vencer o desafio cultural imposto pelo trabalho remoto. Na pesquisa realizada por esses autores, os líderes não

acreditavam na produtividade em um sistema de trabalho remoto, dessa forma, a gestão exigiu mudança de comportamento, antes mais controladora.

Calvosa e Ferreira (2021) consideram que os líderes não podem ser indiferentes às demandas contemporâneas globais, principalmente as que emergiram a partir das experiências vivenciadas na pandemia. Os autores reconhecem que a sociedade ressentida de ressignificados à essência humana, a partir das transformações e alterações na forma de interagir, consumir e usufruir a vida, e desenvolver o trabalho. Nesta perspectiva, Calvosa e Ferreira (2021) lançam o questionamento:

Poderá um líder manter-se apático e indiferente aos acontecimentos atuais, não compartilhar os valores sociais que moldaram a nossa atual forma de perceber, pensar e agir neste novo cenário, ou mesmo, posicionar-se como um “estrangeiro” social e organizacional, pouco sensível ao *éthos*, âmbito de comportamentos instituídos e conjunto de valores, que nos foi apresentado como oferta de um “novo normal?” (2021, p.1).

Tal questionamento reflete também as considerações de Figueiredo (2021) ao comentar que as preocupações, pressões e ansiedades envolvendo profissionais em cargos de liderança são atemporais, pois o incômodo social e o desconforto da ausência de ressignificados dos eventos globais, que recaem sobre o mundo organizacional, estão presentes desde longa data na literatura deste tema. Assim, o autor reconhece a necessidade de os líderes compartilharem sua visão de mundo e o que esperam do futuro, pois a liderança tradicional centrada apenas no conceito da funcionalidade e da previsibilidade não se mostra mais adequada para os novos tempos.

Com base nas considerações anteriores, o estudo se situa no âmbito de investigações que buscam conhecer os impactos da pandemia Covid-19 sobre as organizações e a dinâmica do trabalho humano. Na sua especificidade, o estudo se desenvolveu pela participação de 70 profissionais em cargos de liderança, identificados na plataforma digital LinkedIn, pelo critério “ter gerenciado equipes de trabalho durante a pandemia”.

Como foco norteador do estudo, foi definida a seguinte questão de pesquisa: Como a pandemia Covid-19 impactou a atuação profissional de um grupo de líderes organizacionais, identificados na plataforma LinkedIn?

Os impactos se referem aos efeitos/repercussões advindos do contexto da pandemia e que recaíram sobre o trabalho dos líderes, demandando-lhes ações, estratégias emergenciais, mudanças e novas práticas para o seu enfrentamento.

### **1.3 Objetivos do estudo**

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Investigar os impactos da pandemia Covid-19 sobre o trabalho e a atuação de um grupo de líderes organizacionais.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- (a) Identificar as necessidades de mudanças e adaptações promovidas pelos líderes;
- (b) Conhecer as estratégias de relacionamentos adotadas;
- (c) Caracterizar os desafios enfrentados por eles;
- (d) Descrever os aprendizados obtidos e reforçados decorrentes do contexto;
- (e) Apresentar os meios utilizados para se manterem informados;
- (f) Prospectar as capacidades necessárias aos líderes para enfrentamento de eventos semelhantes aos da Covid-19;
- (g) Mostrar os ganhos identificados pelos líderes, decorrentes da pandemia.

### **1.4 Justificativa do estudo**

Existe consenso entre os pesquisadores das organizações sobre o fato de elas e a sociedade se desenvolverem em permanente estado de mudança, e que isto é um indicador para suas lideranças monitorarem e avaliarem as suas atuações (CALVOSA; FERREIRA, 2021).

Segundo estes autores a mudança ocorre tanto como fenômeno social (de fora para dentro), quanto como parte do processo de construção das organizações (de dentro para fora) e é fundamental que os líderes saibam reconhecer, compreender e atuar em tal contexto.

Para Karalis (2020), a liderança é um tema do mundo organizacional que se entrelaça com um dos assuntos mais debatidos em todo o mundo nos últimos tempos, a pandemia Covid-19. O autor chama a atenção para a ausência de literatura sistematizada para este contexto, pois se trata de um fenômeno recente e carente de pesquisas. Esta peculiaridade demanda estudos que contribuam para esclarecer o papel e atuação dos líderes em um cenário desconhecido e que demandou diferentes configurações se ligando a período de crise e instabilidade.

A pandemia Covid-19 não é semelhante a nada que aconteceu antes; um pico de incertezas, um momento raro, tendo em vista que os impactos gerenciais nos ambientes

corporativos foram pouco medidos, existindo pouca literatura e um vazio de investigação empírica (NGUYEN; PHAN; TRUONG, 2023).

Reside nesta perspectiva o reconhecimento da necessidade de a liderança aprender hoje para lidar com o futuro, assim como adquirir competências e habilidades para atuar na complexidade e incertezas geradas pelos eventos imprevisíveis que escapam do pensamento linear e cartesiano de conceber, analisar e responder às situações, normalmente, pautados apenas em experiências do passado (BOSSIDY; CHARAN, 2005; HAMEL; PRAHALAD, 1995).

Trata-se, portanto, de um estudo sobre liderança organizacional desenvolvido no contexto da manifestação e repercussão de um fenômeno social de ampla repercussão, o qual mostrou que, mesmo após seu período de maior criticidade, nos anos 2020, 2021 e 2022, ainda produz efeitos e impactos em nível mundial, principalmente em relação às tentativas dos governos de equilibrar as economias, o nível de empregos, a retomada do crescimento, o avanço na contenção da doença, dentre outros aspectos.

Espera-se que seus resultados possam trazer mais compreensão sobre o exercício da liderança no cenário de crise, com considerações sobre as práticas desenvolvidas pelos líderes, e que também lhes possibilitaram ganhos e um legado de aprendizados. Prospectam-se também as capacidades, traduzidas por competências e habilidades que eles consideram necessárias para atuar em contextos semelhantes às da Covid 19.

Com tais intuítos, o estudo gerou informações para subsidiar/orientar propostas de programas de treinamento e desenvolvimento da liderança para atuação em cenários de imprevisibilidade e incertezas. Conforme já comentado, a liderança organizacional é um tema de pesquisa em fluxo contínuo, justificado pelo fato de representar papel crítico para o enfrentamento de mudanças e o alcance de metas, sendo estes fatores contingencialmente processados.

Portanto, compreender impactos de multifaces sociais, causados pela pandemia tornou-se importante em pesquisas sociais. Sendo ainda, fundamental para a recuperação social e econômica, ao deixar rastros teóricos conceituais de estudos relacionados para próximos estudos (RAMLI *et al.*, 2023).

## **1.5 Características metodológicas do estudo**

O estudo foi desenvolvido por uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva. Segundo Gil (2017), a pesquisa qualitativa busca elevada compreensão de uma determinada

situação ou fenômeno. Sampiere, Collado e Lucio (2013) atribuem à pesquisa qualitativa as características da flexibilidade e conectividade para explorar contextos, verdades, interesses, experiências e comportamentos, tanto de indivíduos quanto de grupos de pessoas.

O estudo incorpora uma pesquisa empírica desenvolvida junto a um grupo de 70 profissionais, identificados pela plataforma LinkedIn, atuando em cargos de liderança de equipes de trabalho por ocasião da pandemia Covid-19. A finalidade da pesquisa consistiu em apurar as ocorrências, práticas e experiências dos líderes para lidar com as repercussões deste evento sobre seu campo de atuação.

## **1.6 Estrutura do trabalho**

O estudo está constituído pelas seguintes seções:

Seção 1 – Contém a contextualização do estudo, além da sua problematização, questão de pesquisa, objetivos, justificativas, abordagem metodológica de desenvolvimento do estudo e sua estrutura;

Seção 2 – Apresenta o desenvolvimento teórico do tema liderança organizacional, compreendendo um breve histórico dos estudos sobre liderança (subseção 2.1) e os principais conceitos de liderança (subseção 2.1);

Seção 3 – Esta seção apresenta os desafios da liderança no período pandêmico Covid-19;

Seção 4 – Apresenta o método e os procedimentos metodológicos do estudo;

Seção 5 – Apresenta a análise dos dados;

Seção 6 – Apresenta a discussão dos resultados do estudo;

Seção 7 – Apresenta as considerações finais.

A próxima seção apresenta a fundamentação teórica sobre liderança organizacional.

## **2 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL**

Esta seção apresenta o conceito de liderança (subseção 2.1) e uma síntese histórica sobre a evolução dos estudos sobre o tema (subseção 2.2).

### **2.1 Conceito de liderança**

Liderança organizacional é um tema de pesquisa muito investigado no campo das ciências sociais, comportamento organizacional e da psicologia social, registrando-se produção bibliográfica desde a década de 1930. Contudo, a produção científica sobre as boas práticas da liderança é anterior a este período, refletindo principalmente posições dos autores calcadas em teorias filosóficas ou em considerações de natureza perceptiva, e baseada em experiências vivenciais dos autores que, em boa parte, eram também consultores organizacionais ou práticos da administração (BOWDITCH; BUONO, 2016).

Desse modo, muitas visões e definições foram formadas sobre o tema, embora se observe uma tendência de considerá-lo um processo de influência, geralmente de uma pessoa, por meio do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e alcance de metas. Considerando que os comportamentos tanto dos líderes como dos liderados diferem muito, este processo (também reconhecido como exercício da liderança) pode ser realizado por diferentes maneiras e isto suscitou também o aparecimento de uma literatura específica centrada sobre tipos e estilos de liderança (MCSHANE; GLINOW, 2014).

Bowditch e Buono (2016, p. 132) comentam sobre dois aspectos que se associam ao conceito de liderança, além da noção de direção e influenciar pessoas: poder e autoridade. “[...] poder enquanto capacidade de influenciar resultados e autoridade refere-se a situações em que pessoas (ou um grupo) receberam formalmente uma posição de liderança”. Embora a posição formal não implique necessariamente que o líder vá ser eficaz ou, de fato liderar.

A partir da visão da liderança relacionada ao poder de influenciar e autoridade formal, muitas definições são encontradas na literatura. Segundo Bittel (1982, p. 40), “[...] liderança é o artifício de fazer com que as pessoas sigam e façam voluntariamente aquilo que se deseja que elas façam”. Nesta mesma linha de pensamento, Hunter (2004, p. 25) considera que liderança “[...] é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Nessa definição, percebe-se a visão de seguidores sendo influenciados por um líder.

Já Siqueira (2002) resgata que o conceito de liderança está calcado nas pesquisas do comportamento organizacional, sendo que esse campo de estudo estabelece relações epistemológicas com a psicologia social e desenvolvimentista - o que explica que o termo se associa aos conceitos do comportamento individual e grupal dentro dos níveis micro, meso e macro das organizações. Ou seja, se liga a base de poder hierarquizado dentro das organizações.

Lacombe (2005, p. 209) vincula a liderança como ato de saber trabalhar com a mudança organizacional e sua variabilidade: “O aumento de sua importância deriva da velocidade das mudanças do passo recente: mudanças tecnológicas, aumento da competitividade, desregulamentação, globalização, envelhecimento da população e outras”.

Ancona (2005) afirma que o conceito de liderança é função do contexto em que ela é exercida, logo trata-se de liderar contingencialmente.

Considerando que o termo é multidisciplinar em seus enfoques, as pesquisas sobre o seu conceito e definição permeiam três fundamentos sobre o ato de liderar (a) a tarefa, (b) o relacionamento e (c) a situação, enfoques que trazem a diversidade da mutabilidade dos comportamentos que subsidiam os enfoques (MELO, 2004; SILVA, 2008; YULK; LEPSINGER, 2005).

Para Araújo (2006), a liderança ocorre no engajamento das pessoas em suas atividades. Isto intenta conquistá-las e fidelizá-las, movendo-as e incentivando-as ao intraempreendedorismo na direção da conquista dos resultados pretendidos.

Segundo Gibson *et al.* (2006), o ato da liderança terá que trazer além da habilidade técnica, expertises para motivar pessoas e comunicar com sentido e clareza para que os liderados tenham satisfação na realização do trabalho desejado.

Caruso e Salovey (2007) destacam que, para imbuir-se de boas decisões e ser produtiva para quem a exerce e para quem a recebe, a liderança não poderá se ausentar de considerações relacionadas as emoções, isto é, liderar requer paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso com a diversidade de pessoas, suas personalidades, comportamentos e atitudes. O atendimento destas perspectivas demanda o uso da inteligência emocional.

Rothmann e Cooper (2009, p. 129) apontam a liderança como “[...] o processo pelo qual um indivíduo influencia outros membros do grupo em direção à realização dos objetivos definidos do grupo ou organização”. O cargo do líder utiliza-se do seu papel para influenciar os seguidores, tendo a capacidade de estimular os colaboradores a colocarem esforços extras para atingir o objetivo empresarial.

Para Robbins, Judge e Sobral (2011), a liderança condiz com a capacidade de estimular um grupo a seguir a visão e metas organizacionais. É um movimento de influências sobre os comportamentos das pessoas para cumprir os objetivos.

Goleman (2015, p. 30) assegura que para exercer a liderança existem diversas estratégias comportamentais que podem ser assumidas pelos líderes e isto tipifica também os tipos de líderes, tais como “[...] líderes reprimidos, analíticos, carismáticos e decididos”. Tais variações se justificam em função do contexto, logo a liderança é um ato contingencial, segundo o autor.

Pode-se reconhecer, conforme sintetiza Souza (2021), que a diversidade humana nas organizações demonstra como a liderança deve assumir características multifuncionais; coexistindo de muitas maneiras e desenvolvendo diferentes posturas, sempre no sentido de influenciar positivamente os comportamentos dos liderados.

Comenta-se ainda que além do conceito, o termo se liga a diversas correntes teóricas o contribuiu para uma vasta produção bibliográfica voltada em explicar a liderança no contexto de trabalho. Dentre as classificações feitas sobre as diversas teorias, Souza (2021) aponta para três categorias básicas: a abordagem dos traços, a perspectiva comportamental ou funcional e a visão situacional ou contingencial.

Independentemente, do conceito, o líder exerce função primordial em qualquer organização, responsável por organizar, gerenciar, atuando de forma entusiasta, organizando, gerenciando, motivando pessoas e mantendo-se automotivado (PINTO; MOREIRA, 2022).

## **2.2 Breve histórico da trajetória conceitual do termo**

Para Calvosa (2021), o tema liderança tem atraído o interesse de diferentes pesquisadores, de diferentes épocas e diferentes áreas de conhecimento, e sempre está envolto da questão sobre competências para o alcance de metas. Segundo o autor, o interesse recai também sobre o jogo de poderes relacionais entre liderados e líder e o processo de comunicação entre os envolvidos - o que contribui para gerar novas visões e abordagens sobre o tema, incorporando valores sociais. De acordo com o autor, a literatura da liderança já oferece uma boa produção, mas há muito que avançar. Mesmo que algumas práticas e habilidades sejam visíveis, há espaço para avançar em temas de maior amplitude, complexidade e pertinentes ao contexto atual.

A literatura mostra que a primeira abordagem teórica da liderança, a teoria dos traços, se concentra nas características e atributos pessoais, físicos, mentais e culturais, tidos como os

aspectos que diferem líderes de seguidores. Esta abordagem coloca os líderes como figuras e personalidades bem diferenciadas das pessoas comuns no que se refere a várias características físicas e da personalidade. Para esta teoria, a liderança é resultado de uma combinação de traços, enfatizando especialmente as qualidades pessoais do líder. Ela estabeleceu a crença de os líderes já nascem líderes, e desconsidera a possibilidade de desenvolvimento por meio de processos de aprendizagem (ZACCARO; KEMP; BADER, 2004).

Segundo Bowditch e Buono (2016, p. 135), embora as pesquisas realizadas sobre esta abordagem tenham achado alguns atributos comuns entre os líderes, “[...] grande parte dos resultados das pesquisas a este respeito foi questionada”. Isto porque outros estudos apontaram a existência de outras características que se mostraram relacionadas à liderança, tais como inteligência, dominância, autoconfiança, altos níveis de energia e de atividade e conhecimentos relacionados à tarefa. Contudo, segundo os autores, esta teoria não foi inteiramente descartada, pois há na literatura especializada muitos estudos que examinaram a relação entre traços dos líderes e sucesso no alcance de metas, principalmente em contextos de trabalho que demandam grande resiliência para suportar pressões.

Quando o foco das pesquisas foi direcionado para indicadores comportamentais, averiguando além de suas características pessoais, mas como agiam, geriam e como realizavam a mediação de seus liderados, esse conceito ficou conhecido como Teoria Comportamental da Liderança (TANNENBAUM; SCHMIDT, 1973). Esta perspectiva contrapõe a abordagem da teoria dos traços, pois, fundamentalmente, ela defende que os líderes também podem ser desenvolvidos. Segundo seus autores, a teoria comportamental da liderança dá ênfase aos diversos padrões ou estilos comportamentais adotados pelos líderes nas funções por eles desempenhadas.

As primeiras pesquisas procuraram analisar os efeitos de três estilos de liderança (democrático, autoritário e *laissez-faire*) no desempenho e na satisfação dos integrantes do grupo. A partir destas pesquisas surgiram novos estudos que procuraram relacionar o desempenho e satisfação dos liderados com diversos estilos, mostrando diversas formas de liderar. A premissa básica desta perspectiva preconizou que o sucesso da liderança estaria no modo como ela é exercida, ou seja, no estilo que o líder adota para desenvolvê-la (SOUZA, 2021).

Com o avanço dos estudos no campo comportamental, os pesquisadores chegaram à conclusão de que liderança implica atuar numa determinada situação. Logo, é o contexto em que o trabalho está ocorrendo que direciona para qual(is) estilo(s) adotar. Nesta perspectiva,

no período de 1980 a 1990, fortaleceu a Teoria Situacional da Liderança ou Teoria Contingencial da liderança (HERSEY; BLANCHARD, 1977). A partir desta perspectiva, os líderes que se tornam referências são os que entram em sinergia com o processo, com as pessoas, com as metas e, conseqüentemente, atuam de acordo com o contexto. Por esta ótica, o conceito de liderança não se prende em apenas um elemento de perfil ou em uma e outra habilidades específicas do líder, mas em suas características hábeis que o levam a promover e emergir mudança de estilo quando necessário, ou seja, uma liderança pautada da demanda da situação.

Quase ao fim da década de 70, Burns (1978) criou um conceito teórico para explicar as semelhanças entre o comportamento dos líderes políticos, utilizando os conceitos de liderança transacional e transformacional, emergindo-se a Teoria da Liderança Transacional e Transformacional. Nesta teoria, os líderes que se destacam pela padronização de trabalhos e tarefas são líderes transacionais, cujo foco está na entrega, seja por meio de recompensas ou punições. Em contrapartida, os líderes transformacionais são lembrados por potencializarem as características de seus liderados, com a habilidade de direcioná-los a atuarem a seu modo, para que no senso comum, consigam alcançar metas que antes eram irreais, através do trabalho coletivo.

A partir da década de 1980, segundo Melo (2004), as pesquisas e estudos não dão tanto foco à formulação de conceitos de forma profunda, mas sim nas prerrogativas que os tipos de liderança tendem a serem indicados conforme o desempenho da organização. A habilidade de liderar não está na pessoa e sim no clima e cultura organizacional, este enfoque investiga trazer à necessidade dos comportamentos autênticos, íntegros, respeitosos e éticos dos líderes eficazes que promovem a seus liderados a apostarem em seu autodesenvolvimento e protagonismo.

Estudos realizados nos anos finais do século XX consideram a diferença cultural nos comportamentos dos líderes, indicando que a cultura local e o clima organizacional têm repercussão sobre a liderança (CHEMERS, 2000).

No início do atual século, as pesquisas amplificaram os conceitos sobre liderança na direção de ressignificar que, além dos traços da personalidade, dos estilos e comportamentos dos líderes, há também um conjunto de indicadores relacionados a atitudes, crenças, valores dos profissionais e isto também se configura como elementos que concorrem para explicar o sucesso dos líderes. Tal conjunto mostra, dentre outras, algumas competências como: o autoconhecimento, atitudes compartilhadas, integridade, motivação, conhecimento do negócio,

capacidade de prospectar riscos e oportunidades, capacidade relacional, inteligência emocional, capacidade cognitiva e sentido da prática (MCSHANE; GLINOW, 2014).

Esses autores comentam que esta ótica da liderança já era estudada desde 1940, no entanto, nesse período os líderes de sucesso eram mais valorizados que líderes eficazes, pois funções administrativas e capacidades técnicas eram mais bem requisitadas que competências comportamentais.

A diversidade humana encontrada no contexto de trabalho tem mostrado o quanto e como a liderança deve ser polivalente, cooperando de muitas formas, como a empatia e confiança. Dada esta realidade, Goleman, Boyatzis e McKee (2018) comentam que o tema tem sido revisitado em diferentes áreas de conhecimento, tais como a psicologia, sociologia, educação, pedagogia, ciências sociais e políticas, ciências médicas, gestão e negócios, dentre outras. Nesta linha, a pesquisa sobre liderança é pulsante e muitas correntes filosóficas e epistemológicas convivem, ora se contrapondo, ora se complementando.

Na tentativa de posicionar o assunto nas últimas décadas, resgata-se Goleman (2012), segundo o qual, na primeira década dos anos 20, a pesquisa no campo da neurociência social revelou novas e sutis verdades sobre o que produz um bom líder. Uma dessas descobertas está ligada ao “como” alguns comportamentos de um líder pode afetar (positiva ou negativamente) a química do seu cérebro e dos seus liderados. Esta visão respondeu pelo início de uma nova abordagem nos estudos da liderança, relacionando-a ao âmbito da estrutura emocional, da qual o próprio Goleman se mostra como um pesquisador chave.

Weisinger (2001) observou que a incapacidade de um líder em controlar as próprias emoções e comunicar-se eficazmente levam a conflitos repetidos, se não resolvidos, à falta de entusiasmo e queda de produtividade. Além de agir de modo intencional, é possível e importante ajudar os colegas de trabalho a se comportarem desta forma, afinal, o desempenho de cada funcionário afeta toda a organização. Para o autor, existem quatro maneiras de os líderes ajudarem os outros a se ajudarem: (a) manter sua perspectiva emocional; (b) saber como acalmar uma pessoa descontrolada; (c) ser ouvinte solidário e (d) ajudar a pessoa a planejar e alcançar suas metas.

As emoções podem afetar tanto de forma positiva quanto negativa o desempenho dos líderes (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011). Desta forma, para estes autores, um líder deverá dar atenção a este aspecto do comportamento de seus liderados, promovendo clima favorável para o sucesso do trabalho em equipe.

Todas estas concepções associadas aos estudos das neurociências e da psicologia social têm fortalecida a associação entre “liderança” e ‘emoções’, aprimorando a ideia de que líderes que buscam o aprimoramento do controle das próprias emoções e se preocupam em perceber e entender as emoções dos seus liderados conseguem resultados diferenciados e se mostram mais encaixados com as demandas organizacionais do atual século (GOLEMAN, 2012).

A próxima seção aborda os desafios da liderança na pandemia Covid-19.

### **3 OS DESAFIOS DA LIDERANÇA NO PERÍODO PANDÊMICO DA COVID-19**

A subseção 3.1 apresenta uma revisão sobre o contexto pandêmico Covid-19 e suas repercussões sobre a liderança. A subseção 3.2 comenta sobre os desafios da liderança procurando especificá-los no referido contexto. Uma vez que, durante o período de desenvolvimento do presente estudo, esta especificidade se encontrava em formação, ou seja, uma literatura ainda incipiente, a subseção incorpora também considerações ampliadas para desafios da liderança.

#### **3.1 Contexto pandêmico e suas repercussões para a liderança**

As organizações passaram a enfrentar contínuos desafios gerados no contexto da pandemia, envolvendo questões complexas e, que normalmente, não se limitam às fronteiras nacionais, econômicas e sociais, em nosso mundo interconectado (CARNEVALE; HATAK, 2020). Esses desafios demandaram por parte das organizações grandes adaptações e necessidade de repensar as suas atividades e operações.

O curto período em que elas tiveram que reagir às mudanças elucidou novas demandas de trabalho para as lideranças organizacionais, as quais tiveram suas funções impactadas de forma direta e/ou indireta (CARVALHO; LIMA, 2021).

Conforme comentam Bajaba *et al.* (2021), embora os estudos relacionados aos impactos da doença Covid-19 sobre as organizações estão sendo publicados, ainda são escassos quanto se trata de examinar o papel da liderança e quais características passaram a ser necessárias para ser um líder eficaz.

Dessa forma, os gestores precisam estar atentos ao micro e macro ambiente organizacional, de modo que consigam identificar o que está dentro de seu poder de promover mudanças e o que não está, e identificar e analisar de que forma o contexto externo afeta o presente e como essas forças impulsionam o amanhã.

Num contexto pandêmico, segundo Eichenauer, Ryan e Alanis (2022), os líderes muitas vezes se veem entre o “fogo e a espada”. Isto porque eles precisam agir rapidamente para evitar desastres à saúde de seus colaboradores, ao mesmo tempo em que podem cometer erros de exagerarem e impulsionarem pessoas ao risco de contaminação, assim, como ações preventivas podem soar como boicotes ao trabalho, e, ainda, caso eles tomem decisões descabidas, serem acusados de complacência, inação, irresponsabilidade e desumanização.

Trazendo à tona o fato de que um dos desafios decorrentes da pandemia envolve ajustar funcionários novos às atuais condições de trabalho, drasticamente alteradas, para implementar novas políticas e procedimentos no local de trabalho e limitar o contato humano e, pensando nos novos funcionários, a Administração de Recursos Humanos também teve o desafio de recriar práticas de recrutamento e seleção alinhadas com o atual contexto pandêmico e integrar os novos colaboradores neste contexto (CARNEVALE; HATAK, 2020). Esta situação também demandou reconsiderações por parte dos líderes, já que são elementos decisivos em processos de contratação.

Desde o início da pandemia, a vida de muitos foi modificada de forma significativa. Milhões de pessoas foram demitidas, cargos e funções que seriam menos essenciais ou atividades que não pudessem ser executadas à distância foram os mais atingidos. Nesse contexto, coube a cada organização definir quais atividades essenciais seriam mantidas para a sobrevivência empresarial, quais seriam descontinuadas, quais seriam encerradas, e quais não seriam possíveis de executar remotamente. Esta tarefa gerou uma lista de prioridades e urgências definidas para cada contexto, gerou também perdas, ansiedade e isolamento social e, neste cenário, os líderes se tornaram pontos de apoio de seus liderados e, ao mesmo tempo precisaram incentivar sua produtividade, bem-estar e saúde mental (EICHENAUER; RYAN; ALANIS, 2022).

O referido contexto pandêmico ocasionou o crescimento do *home Office*. Esse crescimento exponencial desenfreado desencadeou desequilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, conseqüentemente, aumentaram as doenças psicológicas. Conforme pesquisa desenvolvida pela empresa Workanam, 43,7% dos pesquisados disseram que o teletrabalho resultou em impactos psicológicos, como ansiedade, depressão, síndrome do pânico e burnout. 44,3% aumentaram o consumo de bebidas alcoólicas e, 43,9% sofreram mudanças no sono (AGÊNCIA BRASIL, 2021).

Segundo Carnevale e Hatak (2020), todas as mudanças trouxeram para as lideranças três contextos de uma crise: gerenciar o trabalho de casa, gerenciar demissões/licenças e gerenciar os trabalhadores essenciais. Neste contexto, os líderes incorporaram também a tarefa de acolher as pessoas e direcionar os processos e entregas de suas equipes, além de criarem processos avaliativos e demissionais para pessoas que não conseguiram se adaptar às demandas do contexto pandêmico.

Eichenauer, Ryan e Alanis (2022) refletem que líderes que conseguem gerenciar esses três contextos de crise relacionados à pandemia serão mais positivamente avaliados sobre a

competência de empatia. Isto mostra um novo desafio para as lideranças, na medida em que precisam definir quais ferramentas tecnológicas e canais de comunicação serão utilizados para trabalhar em contextos de crise e ainda serem suportes e resilientes para com os liderados.

Luchi, Vasconcelos e Margoto (2023) relatam que a empresa que integrou o estudo por eles desenvolvido fez questão de se atentar a datas comemorativas para demonstrar cuidado com as pessoas e engajá-las, por meio do desenvolvimento da confiança e da autonomia, resultados percebidos por análises qualitativas do olhar da liderança através da participação e envolvimento nas atividades.

Estudos de Luchi, Vasconcelos e Margoto (2023) trouxeram a necessidade de implementação e adaptação de elementos tecnológicos, adaptações nos processos de capacitação e desenvolvimento, integração de novos colaboradores, programas de capacitação para o trabalho de desenvolvimento de novas lideranças e temas relacionados à proteção, segurança, relacionamentos, família e saúde mental.

Luchi, Vasconcelos e Margoto (2023) também trazem à luz que projetos tiveram que ser interrompidos para fomentar ações de comunicação e atenção às pessoas e que os gestores admitiram a necessidade de repensar formas de monitoramento e de conversas, devido aos impactos pessoais a profissionais caudados.

Stoker, Garretsen e Lammer (2022) apresentam que a crise do Covid-19 afetou fortemente o local onde os gestores e colaboradores realizavam suas atividades e, em boa parte dos países, as esferas governamentais decidiram rapidamente no início da pandemia que as pessoas deveriam trabalhar na modalidade do teletrabalho.

Esta decisão trouxe a questão da definição das tecnologias a serem adotadas, bem como de que forma os gestores deveriam criar práticas de socialização para reequilibrar possíveis percepções de desajuste entre funcionários, com enfoque em fortalecer inter-relações (CARNEVALE; HATAK, 2020).

Para Sankaran e Ahmed (2017), os líderes organizacionais devem sempre estar atentos a quais tecnologias de trabalho podem ser adotadas e adequadas ao seu ambiente, de modo que este aprendizado possa também ser incorporado ao contexto da educação corporativa.

No cenário gerado pela crise pandêmica e mediante o papel da liderança organizacional neste âmbito, Carvalho e Lima (2020) trazem a seguinte reflexão para os líderes: Como se ajustar a essa situação de trabalho? O que fazer para que o rendimento não haja nenhum declínio?

Para Calvosa e Alvarenga (2010), os líderes deverão compartilhar suas visões de mundo trazendo de forma transparente e assertiva suas posições e, nesse momento, a abordagem tradicional de liderança, centrada no controle, talvez não seja a mais recomendada. De acordo com os autores, nessa contingência as questões que emergem de cenários tumultuados são ótimas oportunidades para gerar novos conhecimentos e habilidades, ressaltando que o papel do líder será promover esse ambiente de aprendizagem.

Novas oportunidades podem emergir, como a capacidade de se comunicar em tempo real, capacidade de utilizar talentos que estejam em outro local de trabalho, capacidade prestar assessoria ao cliente 24h por dia, redução de custos e uma melhor gestão de conhecimento (CARVALHO, 2023).

Novas competências podem ser adquiridas ou melhoradas, sendo mais hábil na comunicação escrita e de relacionamento social, desenvolvendo uma mentalidade global e multicultural e conseqüentemente uma maior sensibilidade à motivação da equipe (CARVALHO, 2023).

### **3.2 Desafios da liderança no período pandêmico**

Um dos primeiros desafios identificados para os líderes, no período pandêmico, foi a gestão das equipes virtuais. Segundo Stoker, Garretsen e Lammer (2022), os estudos sobre o trabalho feito de casa, conhecido como *home office*, começaram a partir da segunda metade da década de 1980. Os autores mencionam que a pesquisa da Ipsos/Reuters (2012) mostrou que cerca de 20% dos funcionários em países desenvolvidos e em desenvolvimento trabalhavam remotamente em alguma medida, isto em 2012. Em 2021 estes autores estimaram que 80% dos trabalhadores, na metade das empresas em todo o mundo, estavam trabalhando de casa durante os estágios iniciais da pandemia de Covid-19. Este expressivo aumento, justificado pela pandemia, foi implementado nas organizações da noite para o dia e de forma involuntária. Isso contribuiu para uma mudança organizacional sem precedentes e para a geração de um cenário completamente em desacordo com as condições sobre as quais o teletrabalho havia sido estudado até então (STOKER; GARRETSEN; LAMMER, 2021).

Um dos desafios identificados por Aderaldo, Aderaldo e Lima, (2017), em relação ao trabalho remoto, está no fato de que nem todas as empresas estavam prontas para adotar esta modalidade. Isto porque elas precisaram realizar investimentos tecnológicos para garantir a conexão, desde hardwares e softwares, para seus colaboradores trabalharem de forma que

possam executar suas funções satisfatoriamente. Existe também o desafio relacionado a uma nova forma de interação do líder com a organização e as suas respectivas equipes.

Outro desafio relacionado ao trabalho remoto, e comentado por Nogueira e Patini (2012), refere-se às diferenças culturais do ambiente no qual o indivíduo trabalha, podendo ser uma cultura formada por integrantes de diversos países, tendo o líder que gerir equipes transnacionais e transculturais.

Chamakiotis, Panteli e Davison (2021) comentam que os times virtuais surgidos na pandemia são diferentes daqueles existentes no período pré-pandêmico, pois estes se caracterizavam pela adoção voluntária ou ainda por grandes separações geográficas, com membros espalhados ao redor do mundo. Ainda de acordo com os autores, os trabalhadores virtuais da pandemia passaram a enfrentar desafios recém surgidos, tais como o compartilhamento dos espaços híbridos de trabalho.

Um ambiente híbrido é criado quando atividades do trabalho, atividades pessoais, ambiente virtual (com colegas de equipe) e interação física (com familiares, por exemplo) coexistem no mesmo espaço, enquanto tarefas invisíveis (e não reconhecidas do ponto de vista organizacional) também surgem, como, por exemplo, o *homeschooling*, uma vez que as crianças também tiveram de ficar confinadas em casa (CHAMAKIOTIS; PANTELI; DAVISON, 2021).

Este contexto trouxe novos desafios para a liderança. O estudo de Liebermann *et al.* (2021) apurou que um terço dos supervisores (integrantes da sua pesquisa), confessou se sentir menos capaz de atuar como modelo durante a pandemia, devido à falta de contato pessoal. Além disso, a pesquisa mostrou que os líderes afirmaram que lidar com as tarefas adicionais de gerenciamento da crise de Covid-19 deixa menos tempo para motivar os funcionários, e que estes por sua vez estão menos propensos a falar sobre problemas ao usar formas eletrônicas de comunicação.

Stoker, Garretsen e Lammer (2022) observaram que nos primeiros meses do período pandêmico (abril a maio de 2020), os líderes perceberam que deveriam controlar menos e delegar mais às suas equipes, independentemente do nível hierárquico de liderança, e isto também foi observado na perspectiva dos funcionários. Os líderes também perceberam que os liderados começaram a apreciar novos comportamentos de aprendizados e delegação e que isto teve impacto positivo na produtividade e na qualidade percebida por todos. Os autores consideram que as crises geram incertezas e estresses, alterando os comportamentos, e isto demanda muito discernimento para não refletir posturas de inflexibilidade ou insensibilidade

por parte dos envolvidos. O contexto da crise, ainda de acordo com Stoker, Garretsen e Lammer (2022), pode provocar ausência de canais de comunicação ou ainda a comunicação incorreta, prejudicando oportunidades para estreitar os pontos de trabalho e gerando sentimentos de isolamento. Todo este contexto faz emergir a responsabilidade da liderança de utilizar a comunicação assertiva e empática através dos canais e plataformas disponíveis.

Carvalho e Lima (2020) consideram que outro desafio do líder numa pandemia é manter suas equipes motivadas e focalizadas para realizarem os trabalhos em *home office*. O líder tem a missão de promover para os liderados a confiança a respeito de como podem continuar produtivos mesmo neste regime de trabalho. Outro desafio é trazer a visão de futuro e as tecnologias para motivá-los de forma a instruí-los ao melhor caminho. Nessa linha de pensamento, também foi demandado das lideranças o autoaprendizado em relação às tecnologias emergentes, pois, de acordo com os autores, serão elas que irão conduzir suas equipes para realidades ainda não vivenciadas.

A liderança formal em períodos de crise afeta os processos benéficos associados a um sistema não vivenciado, configurado no “novo normal”, informal e emergente. Logo a liderança compartilhada nesse momento é mais bem quista, pois consegue valorizar as habilidades de seus liderados, tornando-se um *coaching* mediador dos novos processos, promovendo assim a inovação (ZIEGERT; DUST, 2021).

Fu *et al.* (2021) descobriram que um dos motivos da ansiedade dos funcionários estava relacionada aos casos de infectados da pandemia Covid-19 e isto afetou o engajamento, desempenho e respondeu também pela fadiga psicológica dos colaboradores. O estudo mostrou que com o passar da crise, a ansiedade diminuiu, mas a exaustão aumentou. A ansiedade é um processo persistente, que consome a cognição de quem a possui, levando a exaustão causada pelo longo tempo de exposição ao isolamento social, caracterizando assim dois comportamentos estressores (ansiedade e exaustão) que afetam diretamente a performance das pessoas no contexto de trabalho.

Os líderes têm o desafio de comunicar eficazmente através dos meios eletrônicos transmitindo entusiasmo digital, construir confiança com pessoas nunca vistas fisicamente, inspirar e promover a motivação à distância, gerir e orientar equipes virtuais e acompanhar e monitorar questões sociais dos grupos e sentir o que realmente o clima organizacional representa e mensurar as competências técnicas relacionais (CARVALHO, 2023).

Bajaba *et al.* (2021) consideram que os líderes desempenham um papel importante no local de trabalho, influenciam os funcionários e conseqüentemente o ambiente e devem ainda

ser fonte inspiradora para que as pessoas superem as demandas estressoras. Os autores lembram que a natureza inesperada e desordenada da crise do Covid-19 abalou a regularidade do mundo do trabalho, modificou a vida das pessoas, fechou empresas, paralisou transportes, encerrou atividades e implantou incertezas e medo em relação ao futuro.

Neste contexto, Bajaba *et al.* (2021) apontam a necessidade de os líderes adotarem estilos adaptativos para fornecerem recursos alinhados com o momento. Desse modo, eles argumentam que adaptabilidade é crucial para as lideranças atuarem proativamente e criarem recursos para subsidiar mudanças organizacionais, permitindo novos aprendizados.

Líderes adaptativos se tornam indivíduos orientados ao presente, flexíveis, de aprendizados rápidos e otimistas em relação às mudanças, mostrando disposição para alinhá-las as mudanças, buscando melhores maneiras de fazer o que deve ser feito (BAJABA *et al.*, 2021).

Outra consideração de Bajaba *et al.* (2021) é que líderes que desenvolvem o comportamento de adaptabilidade são mais motivados, pois conseguem acumular conhecimento e experiência, logo são mais otimistas e motivados. Para estes autores, o comportamento de adaptabilidade gera para os líderes habilidades para: (a) lidar com emergências e estresse, mantendo-se calmo durante os momentos de dificuldade e ambiguidade, enquanto analisam rapidamente as opções para lidar com esses momentos; (b) atuar na solução criativa de problemas, empregando e gerando ideias novas e únicas; (c) estar sempre à procura de informações que irão aprimorar seu aprendizado e melhorar seus métodos de trabalho e (d) demonstrar flexibilidade interpessoal para acolher opiniões de outras pessoas e cooperar com elas.

Novos desafios, que não alteram ao papel do líder, devem continuar a ser influentes e motivadores aos objetivos organizacionais. A liderança promove mudanças em um processo contínuo, analisando os ambientes internos e externos a organização que está constante transformação. Nesses desafios o líder deve adaptar-se também como um e-líder (liderança no ambiente digital) (CARVALHO, 2023).

Um conjunto de dinâmicas sociocomportamentais e de comunicação com constantes aprendizados em novas formas de trabalhar, modificou papel do líder, a liderança quase nunca ver fisicamente suas equipes que podem estar em horários e locais diferentes, cabendo ao líder, ser capaz e influente através das TICs (Tecnologias da Informação e Comunicação) (CARVALHO, 2023).

Os autores concluem que líderes que exercem esses tipos de comportamentos são propensos a minimizarem perdas associados às crises, tornando-se mais eficazes e motivados a dedicar esforços e tempo para melhorar o bem-estar de suas equipes e o sucesso da organização. (CARVALHO, 2023).

O Quadro 1 mostra uma síntese dos desafios da liderança apresentados na seção 3. Ele inclui desafios inerentes à liderança organizacional/empresarial, identificados no exercício da liderança, e também aqueles que emergiram na especificidade da pandemia Covid-19.

Quadro 1 - Desafios da liderança no contexto de trabalho e da pandemia Covid-19.

<b>Desafios da liderança</b>	<b>Autor</b>
Evitar danos à saúde dos colaboradores, sem incorrer o risco de exagerar e impulsionar as pessoas a doenças	Eichenauer, Ryan e Alanis (2022)
Criar ações preventivas de lidar com a situação sem soar como boicote ao trabalho dos colaboradores	
Saber dosar o risco de complacência, inação e irresponsabilidade de promover danos a saúde e bem-estar dos membros da equipe	
Integrar novos funcionários no contexto da pandemia	
Implementar novas políticas e procedimentos de trabalho para compensar a ausência do contato humano	
Recriar práticas de recrutamento e seleção na interação remota	
Definir atividades essenciais para serem mantidas na crise, quais seriam descontinuadas, quais encerradas e quais seriam passíveis de realizar remotamente.	
Definir prioridades e urgências para o momento atual do contexto pandêmico.	
Lidar com a angústia e ansiedade dos liderados e ao mesmo tempo incentivar a produtividade e clima positivo	
Ser positivamente avaliado pela competência de empatia	
Definir ferramentas tecnológicas e canais de comunicação a serem utilizados	
Ser suporte de resiliência para e com os liderados.	
Gerenciar o trabalho remoto híbrido em função das diferentes circunstâncias que ele ocorre	Carnevale e Hatak. (2020)
Gerenciar demissões, licenças, afastamentos e trabalhadores considerados essenciais	
Acolher pessoas e direcionar os processos e entregas das equipes	
Criar processos avaliativos e demissionais para pessoas que não conseguiram se adaptar as demandas do contexto pandêmico.	
Criar práticas para reequilibrar possíveis percepções de desajustes entre funcionários, com enfoque nas inter-relações.	Stoker <i>et al.</i> (2022)
Adaptar as rápidas mudanças e decisões vindas de esferas governamentais	
Definir tecnologias para o teletrabalho	Sankaran e Ahmed (2017)
Aprender sobre tecnologias e decidir sobre quais repassar para a equipe	
Fazer a gestão do tempo e das situações de trabalho.	Carvalho <i>et al.</i> (2021)
Manter a produtividade e o ânimo da equipe	
Promover confiança em relação as mudanças feitas no regime de trabalho de modo a manter o engajamento	

Trazer a visão de futuro e prover tecnologias para motivá-los de forma a instruí-los e aderir ao melhor caminho.	
Compartilhar visões de mundo e influenciar ações assertivas	
Estimular novos conhecimentos e habilidades	Calvosa <i>et al.</i> (2020)
Promover um ambiente e cultura da aprendizagem	
Realizar investimentos tecnológicos para garantir conexão desde hardwares e softwares.	Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017)
Executar as funções satisfatoriamente relacionado a uma nova forma de interação entre líder e liderado e respectivas equipes.	
Controlar menos e delegar mais	
Gerir as incertezas da crise	
Gerenciar as próprias emoções e ajudar os liderados a fazê-lo também	
Cuidar-se para não refletir postura inflexível ou insensível	
Instalar comunicação correta que evite mais isolamento.	
Adotar estilo comunicativo empático e assertivo através dos canais e plataformas disponíveis.	Stoker <i>et al.</i> (2022).
Valorizar as habilidades dos liderados	
Tornar-se coaching mediador de novos processos	Ziegert <i>et al.</i> (2021).
Promover a inovação	
Contribuir para reduzir ansiedade e exaustão da equipe	Fu <i>et al.</i> (2021)
Fornecer recursos necessários para evitar demandas estressoras na equipe	Bajaba <i>et al.</i> (2021)
Lidar e superar as pressões trabalhistas e de outros agentes da sociedade (mídia)	
Lidar com a possibilidade da própria morte e a de outros que estão próximos	
Desempenhar adaptação.	
Fornecer recursos alinhados aos departamentos de acordo com o contexto.	
Tornar-se naturalmente adaptativo ao contexto	
Utilizar-se de estratégias que aumentam a eficácia para lidar com mudanças e fortalecer relacionamento com seus liderados	
Ser adaptativo, orientado ao presente, flexível, aprender rápido e otimista em relação as mudanças	
Lidar com emergências e estresse mantendo-se calmo durante os momentos de dificuldade e ambiguidade enquanto analisam rapidamente as opções para lidar com esses momentos.	
Envolver-se na solução criativa de problemas empregando-se e gerando ideias novas e únicas	
Estar sempre à procura de informações que irão aprimorar seu aprendizado a e melhoras seus métodos de trabalho	
Demonstrar flexibilidade interpessoal para acolher opiniões de outras pessoas e cooperar com elas	
Minimizar perdas de recursos associados a crise	
Ser eficaz e motivado	
Melhorar o bem-estar de suas equipes e o sucesso da organização	
Desequilibrar vida pessoal e o profissional	Agência Brasil (2021)
Desenvolver doenças psicológicas	
Atentar-se a datas comemorativas para demonstrar cuidado com as pessoas	Luchi <i>et al.</i> (2023),
Implementar e adaptar de elementos tecnológicos	
Adaptar processos de capacitação e desenvolvimento	
Integrar de novos colaboradores	
Criar programas de capacitação para o trabalho de desenvolvimento de novas lideranças	

Promover temas relacionados à proteção, segurança, relacionamentos, família e saúde mental.	
Melhor a capacidade de se comunicar	Carvalho (2023)
Utilizar talentos que estejam em outro local de trabalho	
Prestar assessoria ao cliente 24h por dia	
Reduzir custos	
Melhorar a gestão do conhecimento	
Melhorar o relacionamento social	
Desenvolver mentalidade global e multicultural	
Maior sensibilidade a motivação da equipe	
Transmitir entusiasmo através dos meios digitais	
Construir confiança com pessoas nunca vistas fisicamente	
Inspirar e promover motivação a distância	
Gerir e orientar equipes virtuais	
Acompanhar questões sociais dos grupos	
Sentir o que realmente o clima organizacional apresenta	
Mensurar competências técnicas e relacionais	
Continuar a serem influentes	
Encorajar mudanças	
Analisar ambientes internos e externos a organização	
Adaptar-se como um e-líder	
Gerir equipes em locais e horários diferentes	
Ser influente através das TICs ((Tecnologias da informação e comunicação)	

Fonte: elaboração própria.

A seção 4 apresenta a metodologia do estudo.

## **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO**

Esta seção compreende os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa. A subseção 4.1 apresenta os procedimentos e resultados da revisão bibliográfica realizada para fundamentar as seções 2 e 3 do estudo; a subseção 4.2 apresenta a tipologia do estudo e na 4.3 estão os procedimentos metodológicos aplicados na pesquisa de campo.

### **4.1 Procedimentos e resultados da revisão bibliográfica do estudo**

De acordo com Denyer e Transfield (2009), a revisão bibliográfica é um recurso que se utiliza de bancos de dados para pesquisar, selecionar e avaliar as colaborações advindas de diferentes autores e estudos acerca de um determinado tema. No presente estudo ela foi desenvolvida com o objetivo de prioritariamente caracterizar a atuação da liderança no período pandêmico, contemplando, dentre outros aspectos, os impactos decorrentes deste período. Foram aplicados os seguintes procedimentos.

#### **4.1.1 Banco de dados consultados e período da revisão**

As bases de dados utilizadas foram: Scielo, Scopus, Science Direct, EBSCO Host, Google Scholar, periódicos Capes e o Sistema de Bibliotecas da Fundação Getúlio Vargas (SBFGV), compreendendo as unidades do Rio de Janeiro, São Paulo e Brasília. Tradicionalmente, estas bases são referências para busca de trabalhos científicos de diferentes áreas do conhecimento, sendo que o SBFGV se justifica, particularmente, por abrigar um rico acervo em temas concentrados na área de gestão e negócios, macro área do tema liderança. Em todas as bases pesquisadas, a consulta foi direcionada para esta área.

O período coberto pela revisão para identificar exclusivamente trabalhos que vinculassem liderança e pandemia Covid-19 foi de dezembro/2019 a maio/2023. No entanto, para identificar trabalhos sobre “liderança” e “liderança organizacional” (sem vínculos com a pandemia Covid-19), e que permitissem aprofundar o conceito e a historicidade dos estudos sobre liderança, foram realizadas buscas anteriores ao ano de 2019. O período 2019 a 2023 foi aplicado apenas para “liderança e Covid 19”.

#### **4.1.2 Procedimentos de busca e resultados da revisão bibliográfica**

Foram adotados os seguintes procedimentos para a identificação dos trabalhos que compõem o estudo nas modalidades artigos, dissertações, teses e livros:

*a) Definição dos descritores e operacionalização da busca de artigos*

Foram utilizados os seguintes descritores em língua portuguesa: liderança (primeiro descritor); liderança organizacional (segundo descritor) e liderança e pandemia Covid-19 (terceiro descritor). O mesmo procedimento foi adotado para artigos em língua inglesa, sendo: *leadership; organizational leadership e organizational leadership and Covid-19 pandemic;*

A busca pelo uso do primeiro descritor “liderança” e “leadership” (em ambos os idiomas) identificou um número muito elevado de trabalhos desenvolvidos em diferentes áreas de conhecimento e atividades humanas. Estes trabalhos referiam-se à liderança esportiva, liderança política, liderança espiritual, liderança artística, liderança médica, liderança técnica, liderança de vendas, liderança educacional etc. Aplicou-se sobre este resultado o segundo, descritor liderança organizacional e *organizational leadership*.

O resultado da busca pela aplicação do segundo descritor trouxe grande redução no número de trabalhos anteriormente identificados, e aumentou o nível de conexão com o foco do estudo, contabilizando 749 artigos sendo: 409 internacionais e 340 nacionais. No entanto, os artigos ainda se mostravam focados em algumas especificidades como liderança organizacional em sistemas de saúde pública, liderança em organizações não governamentais, liderança em organizações criminosas, liderança em organizações educacionais, liderança em organizações religiosas, liderança em organizações beneficentes, dentre outras. Sobre estes trabalhos aplicou-se o terceiro descritor: liderança e Covid-19 e *leadership and Covid-19*.

Com a aplicação destes descritores chegou-se a 71 artigos, sendo 43 internacionais e 28 nacionais. Após realizar exclusão dos artigos duplicados e proceder a leitura em todos os resumos, foram retirados os estudos desenvolvidos especificamente na área da saúde e correlatas. Tais estudos abordavam perspectivas relacionadas à liderança e atuação de enfermeiros na pandemia; a liderança e o papel das organizações políticas na pandemia; Covid e liderança em organizações da saúde, dentre outros. Com este procedimento foram eliminados 54 artigos, resultando em 19 artigos, sendo seis nacionais e 13 internacionais.

*b) Busca de trabalhos nas modalidades dissertações e teses*

Os trabalhos desta modalidade foram identificados por meio de buscas no SBFVG - Sistema de Bibliotecas da FGV e em programas de pós-graduação *stricto sensu*. Foram utilizados os descritores liderança organizacional para a identificação destes trabalhos e, posteriormente, o filtro “liderança e Covid-19”. Neste processo foi encontrada uma dissertação

e uma tese. Não foram feitas buscas em bases internacionais sobre estas modalidades de trabalhos científicos.

*c) Identificação de livros*

Os livros foram identificados a partir de suas citações em artigos, buscas aleatórias, indicação de docente e por recomendação da orientadora do estudo.

O Quadro 2 sintetiza os resultados da revisão bibliográfica nas modalidades artigos, dissertação e tese que foram utilizados em todos os capítulos.

Quadro 2 - Resultado da revisão bibliográfica do estudo.

Artigos		Dissertação	Tese
Nacionais	Internacionais		
6	13	5	1

Fonte: elaboração própria.

## 4.2 Tipologia do estudo e abordagem de pesquisa

A abordagem da pesquisa é qualitativa, enquanto meio empregado “[...] para explorar, descrever e compreender o que os indivíduos ou grupos atribuem a um fenômeno social ou humano” (CRESWELL, 2010, p.26). No presente estudo o fenômeno se refere aos impactos da pandemia Covid-19 sobre a atuação de profissionais em cargos de liderança. De acordo com Richardson *et al.* (2008), a perspectiva exploratória se aplica quando o conhecimento sobre este fenômeno (ou parte dele) se encontra em estágio inicial de estudos, ou que ainda não foi totalmente explorado e aprofundado. Para Marconi e Lakatos (2003), os estudos qualitativos propõem analisar e interpretar um fenômeno no intuito de elucidar os fatos a ponto de poder descrevê-los mesmo quando complexos.

## 4.3 A pesquisa de campo e sua operacionalização

A pesquisa foi desenvolvida junto a um grupo de profissionais, identificado na plataforma LinkedIn e que, durante a pandemia Covid-19, estava atuando em cargos de liderança, sendo este o único critério para participar da pesquisa. A seguir são comentados os procedimentos metodológicos adotados.

### 4.3.1 A rede LinkedIn como campo da pesquisa

A palavra “rede”, se acordo com Marteleto (2001) é um sistema de elos, sem fronteira geográfica, um sistema de apoio que se pareça com uma árvore ou uma rede, derivando desse conceito, a rede social, como a Plataforma LinkedIn. Trata-se de um conjunto de pessoas alocadas em diferentes regiões geográficas que compartilham interesses, recursos e valores em um contexto social. Segundo o autor, o trabalho em redes de conexões é tão antigo quanto a história da humanidade, mas apenas no final dos anos 1990 passou a ser considerado como ferramenta organizacional.

Esta plataforma foi criada em 2003, tem mais de 850 milhões de usuários em 200 países e seu foco principal é criar oportunidades econômicas para cada integrante da força global. Sua missão consiste em conectar profissionais em todo mundo, tornando-os mais produtivos e sucedidos (LINKEDIN, 2023).

Para Bradbury (2011), a rede LinkedIn consiste em um valioso recurso de informações sobre negócios e, explorando as informações e ligações fornecidas, é possível enumerar organizações inteiras, sendo que o recurso de pesquisa avançada pode ajudar a encontrar pessoas a partir da definição de critérios de busca.

A justificativa pelo uso desta rede no estudo está na sua capacidade de aglutinar uma contingência de profissionais do mercado de trabalho do mundo inteiro, incluindo a categoria de profissionais que interessa à presente pesquisa. Além disso, esta plataforma apresenta mecanismos que viabilizam, por meio de filtros de busca, a identificação de potenciais participantes da pesquisa.

#### **4.3.2 Procedimentos para constituição da população da pesquisa**

A população do estudo está nomeada como profissionais do mercado de trabalho. No entanto, trata-se de uma nomeação muito ampla para se constituir a amostra do estudo, exigindo definições mais objetivas. Para Banov (2012), o mercado de trabalho está constituído por profissionais atuando a partir de diferentes vínculos empregatícios, em diferentes setores e segmentos da economia, tanto em companhias públicas quanto privadas, de todos os portes e áreas de atuação, em diferentes locais geográficos e ocupando diferentes posições hierárquicas, cargos e funções.

O presente estudo abordou profissionais com atuação em cargos de liderança e que lideraram equipes durante o período pandêmico. No entanto, “cargos de liderança” também é um termo amplo e recebe diferentes nomenclaturas nos contextos organizacionais, em função de especificidades como a estrutura organizacional e níveis hierárquicos. Neste sentido, em seu

estudo desenvolvido com líderes organizacionais do mercado de trabalho, Souza (2021) identificou as seguintes nomenclaturas para cargos de liderança: líder, gestor, coordenador, gerente, superintendente e diretor. No presente estudo a nomenclatura do cargo não foi um critério para estruturar a identificação da população do estudo, mas a condição de se estar liderando equipes de trabalho durante a pandemia.

Diante dos desafios que a etapa de identificação da população impõe em meio digital, Kozlowski *et al.* (2021) advertem sobre as oportunidades e os desafios de realizar pesquisas na rede LinkedIn. As oportunidades são reconhecidas pela facilidade de acesso rápido a respondentes em todo mundo, permitindo a realização rápida de pesquisas a baixo custo. No entanto, pode ocorrer falta de controle da amostragem e durante a implementação da pesquisa.

Frente a esta realidade, os autores propuseram e testaram o uso do método de amostragem via LinkedIn, ilustrado pela Figura 1. Este método se utiliza da estrutura da rede para alcançar a população dispersa, a partir da criação de uma lista de unidades pertencentes à população desejada. As unidades para a amostra são selecionadas pelo pesquisador e não pelos respondentes.

Pelo uso deste método, os autores recomendam a pesquisa via rede LinkedIn, uma vez que se trata da maior plataforma mundial, formada de profissionais de diversos segmentos, sendo que cada pessoa está conectada a um grupo social/organizacional, criando uma vasta malha de conexões e de respondentes, realizando a analogia “bola de neve”.

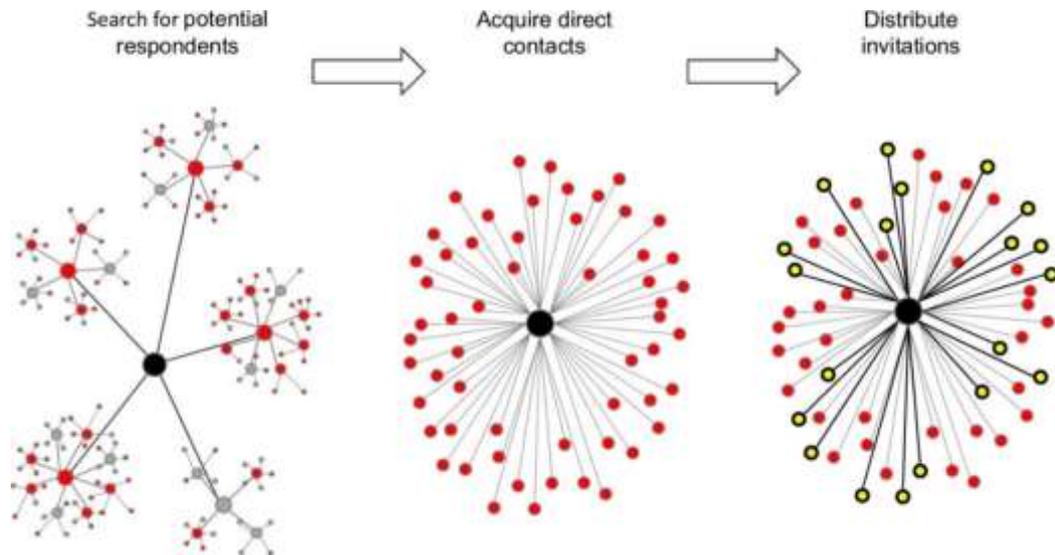
O método consiste no desenvolvimento de 3 etapas sequenciais: (a) a primeira promove a busca e identificação de potenciais respondentes pertencentes à população do estudo; (b) a segunda apura os respondentes da lista criada como contatos diretos do pesquisador e (c) distribuição de convites para participação do estudo. A seguir comenta-se sobre elas

Para a identificação da população (etapa 1) com precisão, os autores recomendam listar critérios e utilizar a versão paga da plataforma, para alcançar unidades além do terceiro grau de conexão. O sucesso desta etapa está atrelado aos primeiros contatos do pesquisador.

Na etapa 2, os convites devem ser enviados para a lista de pessoas criada a partir das novas e existentes conexões (contatos adquiridos), ressaltando que para conseguir enviar várias mensagens num curto período, é necessário assinar a plataforma.

Na etapa 3, ocorre o envio do convite para participar da pesquisa. Os autores comentam que o sucesso dessa etapa está atrelada à atratividade do texto do convite, onde recompensas podem ser propostas como por exemplo, acesso aos resultados do estudo.

Figura 1 - Etapas do Método Amostragem pelo LinkedIn



Fonte: Kozlowski *et al.*, (2021).

As seguintes vantagens e desvantagens de processar identificação da população/amostras de pesquisas via LinkedIn são apresentadas pelos autores:

Vantagens:

1. Custos baixos, incluindo a assinatura da versão paga;
2. Utilização da estrutura da plataforma para se alcançar mais pessoas;
3. Comunicação personalizada entre pesquisador e entrevistado, que pode aumentar a motivação do respondente;
4. Sem barreiras geográficas;
5. Utilização do aumento de *networking*, além das de primeira conexão.

Desvantagens:

1. Amostra limitada a usuários da plataforma;
2. Taxa alta de recusa em casos de pedido de conexão e solicitação para participar de uma pesquisa.

Kozlowski *et al.* (2021) concluem que o método permite estratificar uma amostra representativa de profissionais para realizar a pesquisa e que o processo utiliza informações públicas e disponíveis sobre os indivíduos.

Além da aplicação do método no próprio trabalho de Kozlowski *et al.* (2021), outros quatro estudos o adotaram até o presente momento: Daglis, Tsironis e Tsagarakis (2023), Chiriacescu *et al.* (2023), Heyns e Kilbourn (2022) e Portnova e Martynova (2023).

### 4.3.3 Procedimentos de identificação da população e amostra do estudo

Primeiro procedimento: Ao acessar a plataforma LinkedIn, procedeu-se a escolha de uma “aba do menu” para iniciar o processo de busca. Cada aba concentra um conjunto de informações e dados agrupados por assunto, como: vagas, grupos, publicações, pessoas, eventos, instituições de ensino, produtos, empresas e serviços. Após examinar este conjunto, fez-se opção pela aba “grupos” por considerar que há neles uma concentração específica de profissionais em torno de determinados assuntos, além das demais abas apresentarem baixa eficácia para identificar, com maior assertividade, profissionais exercendo liderança. Neste procedimento, identificaram-se 609 títulos de grupos na referida aba.

Segundo procedimento: Sobre estes 609 títulos aplicou-se o filtro “liderança”, chegando-se a 10 grupos com diferentes títulos. Sobre estes 10, tomou-se a decisão de descartar todos os grupos cujos títulos mostraram pouca proximidade (ou nenhuma) com o intuito do estudo, tais como: Liderança e neurociência; Liderança em vendas; FGV- Mba em liderança; Liderança e gestão de pessoas. Após leitura e análise dos objetivos/finalidades declarados de cada grupo remanescente, bem como observando o perfil dos profissionais integrantes dos grupos e o número de integrantes de cada grupo, foram selecionados dois: Estratégia e liderança e Gerência e Liderança.

Terceiro procedimento – Uma análise mais minuciosa foi feita na descrição de cada um dos dois grupos selecionados no segundo procedimento, levando a opção pelo grupo Gerência e Liderança, cujas finalidades declaradas e o exame em alguns dos currículos dos profissionais que o integram se mostraram apropriados ao perfil desejado de participantes. Este grupo está constituído por 3996 profissionais alinhados a assuntos sobre lideranças organizacionais.

Quarto procedimento – A partir da identificação do grupo Gerência e Liderança foram eliminados perfis/currículos que não correspondiam à liderança, como: estudante, aluno, desempregado, aprendiz, secretária, operador de empilhadeira, estagiário, cobrador de ônibus, dentre outros. Desse modo, foram eliminados 1238 perfis e identificados 2.758 perfis apropriados ao estudo.

Quinto procedimento – O pesquisador emitiu solicitação de conexão com os 2.758 profissionais. Esta foi uma etapa muito demorada, pois, mesmo utilizando a versão paga da plataforma, na prática, foi constatado que a plataforma permite apenas 700 envios de pedido de conexão por semana. Isto levou a repetir o procedimento de solicitação durante 4 semanas.

Sexto procedimento – Das 2.758 solicitações de conexão, foram aceitas 753 para se tornarem contatos diretos do pesquisador, abrindo a possibilidade real de receberem o convite (apêndice B) e integrar a pesquisa no grupo de mensagens prioritárias.

Sétimo procedimento – Dos 753 profissionais, 11 retornaram que estão atuando em cargos de liderança atualmente, mas não estavam na pandemia. Então, o formulário da pesquisa foi enviado para 742 profissionais, constituindo assim a população da pesquisa.

Ao final do prazo estabelecido para o fechamento da coleta de dados, foram contabilizados 70 participantes, ou seja, 7,53% de retorno. Observou-se ainda que, dos 70 participantes, 30 forneceram feedback ao pesquisador comunicando sobre a conclusão do preenchimento do formulário e 7 sinalizaram interesse em receber os resultados da pesquisa. Os demais não se manifestaram.

Se considerarmos o número de convites enviados e o número das participações efetivadas, pode-se considerar 7,53% uma taxa de retorno baixo. No entanto, Hair *et al.* (2009) consideram que a amostra pequena de participantes pode retratar um grande obstáculo quando se pretende aplicar técnicas estatísticas de inferência onde são consideradas as possíveis variáveis e pressupostos que dão suporte a cada técnica empregada nos modelos quantitativos. Mas, em pesquisa qualitativa isto não se aplica, uma vez que ela não se desenvolve sobre amostras probabilísticas e o uso da estatística descritiva é um recurso para gerar o dado e depois sua análise e interpretação. Outro aspecto apontado pelos autores diz respeito ao fato de os estudos qualitativos não se processarem sob amostras probabilísticas para sua validade e generalização.

Nesta linha, considera-se que a amostra da pesquisa é do tipo estratificada e representativa, porém, não probabilística.

#### **4.4 O instrumento de coleta de dados e seu pré-teste**

A coleta de dados ocorreu por meio de um questionário, técnica de investigação que, segundo Gil (2009), é constituída de um conjunto de questões que possuem o propósito de obter informações. Para Parasuraman (1991), o questionário tem a finalidade de gerar os dados necessários para se atingirem os objetivos de um projeto de pesquisa.

A elaboração do instrumento de coleta de dados tomou como base os desafios da liderança no período pandêmico Covid-19 identificados na literatura - tais como os apresentados na seção 3, dentre outros verificados isoladamente ao longo do estudo. Foram incorporadas também abordagens sobre aprendizados e ganhos das lideranças no período

pandêmico. Estas abordagens foram inspiradas a partir das discussões ocorridas entre o pesquisador e sua orientadora, pois, de maneira isolada e não recorrente, alguns autores mencionaram possíveis aprendizados e benefícios trazidos pelos desafios da pandemia Covid-19, bem como comentaram sobre algumas capacidades que eles deveriam desenvolver para o seu enfrentamento. Dentre estes autores, mencionam-se:

- Stoker, Garretsen e Lammer (2022), ao comentarem sobre a redução do controle e aumento de delegação das suas equipes; o feedback positivo dos liderados em relação a este novo comportamento, apontando para impacto positivo na produtividade e na qualidade percebida por todos; uso de maior flexibilidade nos processos comunicativos, aumento de empatia;
- Bajaba *et al.* (2021) entendem que os desafios levaram os líderes a adotarem estilos adaptativos ao contexto de trabalho, e estes estilos possibilitaram aprender com a situação, desenvolver motivação e atuar criativamente, beneficiando também a sua equipe;
- Sankaran e Ahmed (2017) citaram que o uso de tecnologias de trabalho remoto pode ser adequado a diferentes ambientes e contextos, de modo a gerar aprendizado a ser incorporado ao contexto da educação corporativa;
- Calvosa e Alvarenga (2010) afirmaram que as questões que emergem de cenários tumultuados como o da pandemia Covid-19 são ótimas oportunidades para gerar novos conhecimentos, competências e habilidades, ressaltando que o papel do líder será o de promover esse ambiente de aprendizagem.

O questionário fez uso de escalas de frequência e de necessidade, possibilitando a modulação de respostas. Foram adotadas também recomendações sobre orientações técnicas e pedagógicas de elaboração de instrumento de coleta de dados, fornecidas por Melo e Bianchini (2015). Dentre elas, a menção de se evitar perguntas que: se autorrespondem; induzem a resposta; geram respostas dúbias; não trazem a informação pretendida; levam o participante a fazer cálculos complexos; façam alusão a nomes que impliquem aceitação ou rejeição e contagem outras respostas; alternativas de respostas muito longas. Devem ainda evitar: excesso de questões; poucas questões; questões sem uma coordenação lógica entre si; questões que induzem dúvidas sobre seu sentido. Além disso, devem buscar clareza no vocabulário utilizado. O apêndice A apresenta esse instrumento.

O instrumento foi submetido a um pré-teste em dois participantes aleatórios, com atuação em liderança de equipes. Após aplicação, recebeu-se o feedback apontando dúvida em

relação à compreensão de duas questões e ao tempo investido no preenchimento. Ajustes foram feitos, e um segundo pré-teste foi realizado com três participantes, sendo eles os dois primeiros e um novo. O feedback recebido do novo participante também abordou o tempo investido para responder o questionário, no entanto, não foi apontada necessidade de alterações. Decidiu-se manter o número de questões e um novo ajuste foi feito, tomando o cuidado para não incorrer em desconfiguração dos temas tratados.

Ao versar o instrumento para a estrutura do *Microsoft forms*, a questão relacionada aos “desafios no período pandêmico” foi desdobrada em duas partes – para atender uma limitação do próprio aplicativo.

A seção 5 apresenta a análise dos dados coletados.

## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Esta seção está estruturada em três subseções; a subseção 5.1 apresenta os procedimentos adotados para a análise dos dados; a 5.2 apresenta o perfil dos participantes e a subseção 5.3 apresenta os dados referentes às categorias analíticas do estudo.

### **5.1 Procedimentos da análise dos dados**

Tanto os dados sobre o perfil dos participantes como as variáveis de pesquisa foram, inicialmente, organizados em tabelas de distribuição de frequências, de modo a constituir agrupamentos das respostas dos participantes, segmentados em classes, permitindo assim observações sobre elas. Este procedimento, segundo Meyer (1998), permite estruturar e apresentar os dados brutos para posteriormente viabilizar a extração de análises, compreensões e interpretações.

Após esta organização, os dados foram analisados descritivamente. A análise descritiva, segundo Gil (2007), consiste em descrever os principais comportamentos e tendências nos dados existentes e em observar situações que possam levar a fatos novos ou não reconhecer fatos existentes. Este tipo de análise é baseado em uma ou várias questões de pesquisa e não segue hipótese previamente definida. Além disso, ela se estrutura a partir de cálculo de medidas simples de composição e distribuição de variáveis, permitindo ao pesquisador explorar e conectar informações.

Ainda segundo Freund e Simon (2000, p.14), a descrição é uma forma de resumir ou descrever os dados em gráficos ou tabelas incluindo contagens de frequências, medidas de tendência central, média ou moda ou medida de variação. Para estes autores, a estatística descritiva “[...] estará presente sempre que a coleta, o processamento, a interpretação e a apresentação de dados numéricos se fizerem necessários”.

#### **5.1.1 O processo de categorização das unidades analíticas do estudo**

As categorias do estudo foram constituídas a partir dos assuntos investigados pelo instrumento de coleta de dados. Bardin (1977, p.147) define categorias como “[...] rubricas ou classes, que reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, unidade de análise) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em função das características comuns desses elementos”. Minayo (2004, p.37) complementa que as “[...]categorias analíticas são aquelas

que retém as relações fundamentais e podem ser consideradas balizas para o conhecimento do objeto nos seus diversos aspectos”. Bardin (1977) recomenda que cada unidade de análise seja decomposta, quando possível, em subcategorias analíticas, de modo a atingir um grau de elevada e completa compreensão sobre cada unidade.

No estudo, foram constituídas sete categorias analíticas:

- Necessidades de adaptações na pandemia;
- Relacionamento com as equipes de trabalho;
- Desafios decorrentes do período pandêmico;
- Aprendizados obtidos com a pandemia;
- Meios utilizados para informação/atualização;
- Competências e qualidades da liderança para tempos de incerteza e
- Ganhos decorrentes do período pandêmico.

Estas categorias referem-se às variáveis investigadas pelas questões do instrumento de coleta de dados. Já as subcategorias foram constituídas pelas alternativas de respostas oferecidas em cada questão, conforme Quadro 3 – constituição das categorias/subcategorias analíticas do estudo.

Quadro 3 - Constituição das categorias/subcategorias analíticas do estudo.

<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Número da questão no questionário</b>
Necessidades de mudanças/adaptações na pandemia	Esta categoria explora, em diferentes níveis, as necessidades de mudanças e adaptações realizadas pelos líderes no período pandêmico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aquisição de equipamento(s) e de mobiliários para trabalhar em home office;</li> <li>- Aquisição de novos serviços/pacotes de internet;</li> <li>- Reorganização do layout de trabalho, construção ou reforma predial (espaço físico) na residência;</li> <li>- Adequação a rotina dos membros do mesmo lar;</li> <li>- Adequação às condições dos pares de trabalho (outros líderes);</li> <li>- Adequação às condições dos membros da equipe (liderados);</li> <li>- Adaptação ao mercado fornecedor de matérias primas, implementos, dispositivos, peças e etc;</li> <li>- Adaptação as metodologias de trabalho mais ágeis;</li> <li>- Adaptação à falta de informações/dados concretos em relação ao ambiente global.</li> </ul>	1

Relacionamento com as equipes de trabalho	Diz respeito as ações/estratégias adotadas pelos líderes para se relacionarem com os membros de suas equipes de trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oferecimento de recompensas psicológicas como aconselhamentos, orientações, mentoring para a equipe (ou algum membro dela) visando estimular desempenho satisfatório e/ou atingimento de metas;</li> <li>- Oferecimento de recompensas materiais como ganho financeiro, promoção etc. para a equipe (ou algum membro dela) para estimular desempenho satisfatório e/ou atingimento de metas;</li> <li>- Aumento do controle sobre a equipe para promover ações corretivas e ressaltar a missão do time;</li> <li>- Transmissão de mensagens positivas e de superação para os membros da equipe;</li> <li>- Incentivo à criatividade e proposição de soluções inovadoras</li> <li>- Flexibilização de agenda e disposição para interações em horários não oficiais de trabalho;</li> <li>- Realização de encontros online com a equipe dedicados a humanização das relações de trabalho;</li> <li>- Interesse pela condição de saúde dos membros da equipe e de seus familiares.</li> </ul>	2
Desafios decorrentes do período pandêmico	Esta categoria investiga, em diferentes níveis de dificuldade, os desafios profissionais enfrentados pelos líderes durante a pandemia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumprir/manter prazos e atingir metas já estabelecidos;</li> <li>- Fechar novos contratos, vendas, parcerias e projetos;</li> <li>- Atender pós-vendas (assistência);</li> <li>- Manter o ânimo/motivação da equipe;</li> <li>- Lidar com informações imprecisas, incertas e escassas;</li> <li>- Lidar com a perda de algum membro da equipe ou colega de trabalho;</li> <li>- Perder contratos e/ou vendas por motivo de cancelamentos;</li> <li>- Se contaminar pelo vírus em função de atender necessidades do trabalho;</li> <li>- Acompanhar, controlar e dar feedback para a equipe em modo remoto;</li> <li>- Comunicar empaticamente com os membros da equipe;</li> </ul>	3

		<ul style="list-style-type: none"><li>- Expor membros da equipe à riscos de contaminação para atender às demandas profissionais;</li><li>- Lidar com a ansiedade dos membros da equipe em relação ao medo de perder o emprego;</li><li>- Perder o próprio emprego;</li><li>- Cumprir à risca os decretos governamentais e as medidas de segurança médica;</li><li>- Aprender a lidar com novas ferramentas de TI para realizar o trabalho remoto;</li><li>- Trabalhar com internet de baixa qualidade;</li><li>- Demitir membros da equipe;</li><li>- Realizar recrutamento e seleção de novos membros;</li><li>- Integrar novos colaboradores à equipe de trabalho;</li><li>- Paralisar/ mudar projetos e outras atividades laborais;</li><li>- Manter em nível satisfatório a qualidade/produktividade da equipe;</li><li>- Se manter satisfatoriamente produtivo e automotivado;</li><li>- Interromper algum projeto pessoal de aprendizagem e de desenvolvimento profissional.</li></ul>	
--	--	--	--

Aprendizados obtidos e reforçados na pandemia	Diz respeito a atualização/aquisição de conhecimentos e aprendizados obtidos pelos líderes durante a pandemia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhorei minha capacidade de ler e interpretar dados, organizar processos e informações de maneira lógica;</li> <li>- Conscientizei sobre a necessidade de contar com planos extras e estar de prontidão para o inesperado;</li> <li>- Constatei que é muito importante manter uma equipe diversificada em ideias e repertório;</li> <li>- Aprendi a encontrar novas formas de resolver problemas e praticar mudanças sem ser radical;</li> <li>- Fiquei mais aberto às novas tecnologias e ferramentas de trabalho;</li> <li>- Aprendi que errar é parte de um processo de aprendizagem e, é importante estar aberto a isto e não cair nas armadilhas do perfeccionismo;</li> <li>- Aprendi que é importante saber dizer não, colocar limites e se respeitar;</li> <li>- Aprendi que ninguém resolve problemas sozinho, é preciso pedir ajuda;</li> <li>- Aprendi mais sobre mim mesmo e cresci em autoconhecimento;</li> <li>- Mudei algumas percepções que eu tinha em relação a alguns membros da equipe</li> <li>- Aprendi que felicidade não é um conceito abstrato e, a gente só entende a alegria e a tristeza quando as vivenciam;</li> <li>- Estar no LinkedIn é importante, mas, também é necessário cultivar boas relações próximas, saber ouvir e falar;</li> </ul>	4
Meios utilizados para informação/atualização	Esta categoria investiga os meios utilizados pelos líderes para atualizar/obter informações/conhecimentos durante o período pandêmico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- TV, rádio e jornal impresso;</li> <li>- Reuniões por vídeo conferência;</li> <li>- Participação em <i>lives</i> nas redes sociais;</li> <li>- Postagem em redes sociais, incluindo WhatsApp;</li> <li>- Site de notícias;</li> <li>- Revistas especializadas;</li> <li>- Participação em palestras e cursos;</li> <li>- Outro meio</li> </ul>	5

<p>Competências e qualidades para tempos de incertezas</p>	<p>Esta categoria investiga as capacidades e atributos da liderança que os líderes percebem como necessários em tempos de crise, como a pandemia Covid-19.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Discernimento para entender o ambiente, os fatos, as pessoas e os impactos da incerteza;</li> <li>- Sensibilidade para reconhecer os limites e possibilidades de entregas dos membros da equipe;</li> <li>- Adaptabilidade ao modo de trabalhar de cada liderado e demais profissionais com quem se relaciona;</li> <li>- Despertar e manter a confiança dos liderados e dos pares;</li> <li>- Compartilhar preocupações e buscar soluções conjuntamente;</li> <li>- Reconhecer as próprias limitações;</li> <li>- Comunicar-se de forma empática, assertiva e transparente;</li> <li>- Adaptabilidade para lidar com paradoxos e contratempos;</li> <li>- Visão e assertividade para tomar decisões diante de contextos/ambientes pouco claros e definidos;</li> <li>- Dar escuta e voz para pessoas consideradas menos prováveis para solucionar ou resolver algo;</li> <li>- Prever situações de riscos e prover medidas/ações para minimizá-las/evitá-las;</li> <li>- Manter o equilíbrio/controlar emocional;</li> <li>- Apoiar iniciativas e contribuir para operacionalizá-las;</li> <li>- Simular eventos, ocorrências e situações visando prospectar e amenizar imprevistos;</li> <li>- Delegar mais e controlar menos;</li> <li>- Mediar conflitos e restabelecer a colaboração mútua;</li> <li>- Flexibilidade para lidar com objeções;</li> <li>- Buscar e aplicar inovação continuamente;</li> <li>- Inspirar os membros da equipe a buscar soluções criativas;</li> </ul>	<p>6</p>
<p>Ganhos obtidos na pandemia</p>	<p>Esta categoria explora os ganhos obtidos pelos líderes com a experiência de vivenciar uma pandemia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oportunidade para ficar mais tempo em casa e/ou com a família;</li> <li>- Agenda de trabalho mais flexível e maior autonomia sobre o uso do tempo;</li> <li>- Possibilidade de trabalhar na minha própria casa e não ter que ir ao local de trabalho;</li> </ul>	<p>7</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Dedicar maior atenção a saúde física, mental e psicológica;</li> <li>- Oportunidade para repensar sobre minha profissão, meu modo de vida e redesenhar o meu futuro;</li> <li>- Ter conhecido novas tecnologias e ferramentas de TI aplicadas ao trabalho, aos processos de desenvolvimento profissional e aos relacionamentos sociais;</li> <li>- Melhoria significativa nas relações familiares, com o(a) cônjuge, amigos e/ou vizinhos de residência;</li> <li>- Consegui condições mais favoráveis para realizar o meu trabalho e aproximar mais da minha equipe;</li> <li>- Conheci novas pessoas e iniciei novos relacionamentos profissionais e sociais;</li> <li>-Tive a oportunidade de realizar cursos/formações/certificações online que somente eram desenvolvidos na modalidade presencial.</li> </ul>	
--	--	---	--

Fonte: elaborado pelo autor.

A categoria “Desafios do período pandêmico” foi constituída a partir de uma única questão, no entanto, no quadro acima ela aparece com duas (questões 3 e 4). Este desdobramento ocorreu apenas no corpo do instrumento de coleta de dados devido às limitações de configuração do aplicativo *microsoft form*.

## 5.2 Análise e apresentação do Perfil dos participantes

A subseção 5.2.1 apresenta o perfil dos participantes, constituído pela idade, gênero, escolaridade, setor/segmento de atuação profissional, unidade de trabalho (departamento), nome do cargo que recebe a sua atuação, tempo em que atua como líder de equipes e número de liderados (amplitude da equipe). Observou-se que nem todos os líderes responderam todas as questões que integram o perfil - conforme se comenta na subseção a seguir.

### 5.2.1 Caracterização dos participantes

Dos 70 líderes que participaram do estudo, 03 não responderam três perguntas que constituem o perfil dos participantes (idade, gênero e escolaridade), conforme a seguir.

## a) Idade dos participantes

A idade foi coletada de modo aberto e depois classificada em cinco faixas etárias, variando de 24 (menor idade observada) a 67 (maior idade observada) anos. Verificou-se que a média de idade dos 67 respondentes é de 43,33 anos. A maior frequência de idade (53%) está na faixa de 30 a 39 anos e a menor (3%) na faixa de 60 a 70 anos. A Tabela 1 mostra a distribuição das frequências de respostas para idade.

Tabela 1 - Idade dos participantes.

<b>Idade/anos</b>	<b>F (frequência absoluta)</b>	<b>f % (Frequência relativa)</b>
20 a 29	8	11,94
30 a 39	35	52,23
40 a 49	15	22,38
50 a 59	7	10,44
60 a 70	2	2,98
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados de pesquisa.

## b) Gênero dos participantes

Dois líderes não informaram seus gêneros. Observou-se que 69% deles declararam gênero masculino, 19% feminino e 1% declarado como outro (gênero fluído). Pode-se observar predominância de homens na pesquisa. A Tabela 2 mostra esta distribuição.

Tabela 2 - Gênero dos respondentes.

<b>Gênero</b>	<b>F (frequência absoluta)</b>	<b>f % (Frequência relativa)</b>
Masculino	47	69,11
Feminino	20	29,41
Outro	1	1,47
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados de pesquisa.

## c) Escolaridade dos participantes

Dois líderes não informaram suas escolaridades. A Tabela 3 mostra a distribuição de frequências para os níveis de escolaridade, os quais variaram de ensino médio a doutorado completo. Observou-se, que a maior concentração de respondentes (46%) tem escolaridade em nível Especialização/MBA concluído, seguida de 22 % com graduação concluída. A menor frequência (1%) foi verificada no nível ensino médio, seguida (6%) dos níveis Especialização/MBA em andamento e (4%) doutorado concluído.

Tabela 3 - Escolaridade dos participantes.

Escolaridade	F (frequência absoluta)	f % (Frequência relativa)
Ensino médio	1	1,47
Graduação concluída	15	32,35
Graduação em andamento	4	5,88
Especialização MBA/concluído	31	45,58
Especialização MBA/andamento	3	4,41
Mestrado concluído	5	7,35
Mestrado em andamento	6	8,82
Doutorado concluído	3	4,41
Doutorado em andamento	0	0
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados de pesquisa.

Além nos níveis escolares apontados na Tabela 3, 04 líderes possuem ensino técnico profissionalizante e 16 possuem cursos livres, em gestão e liderança, tais como Coaching, gestão de recursos humanos, inovação, gestão, gestão de projetos, Programação Neurolinguística (PNL), neurociências, gestão empresarial e gestão escolar. Nove líderes declararam ter certificações específicas em segmentos de atuação profissional, tais como: Operação de caldeira, auditor certificado de ISO 9001, 22000, 45001 e 1409, certificação de inovação ANPEI, certificação de gestão de produtos, *master blackbelt for lean six sigma* e SCRUM.

Em relação à graduação dos participantes, foram identificadas formação plena em cursos de Gestão e Negócios, Administração, Contabilidade e Economia. Foram identificados cursos de Recursos Humanos, Processos Gerenciais, Gestão de Negócios, Gestão Empresarial, Gestão de Marketing e Marketing em nível tecnológico e outras graduações em Psicologia, Licenciaturas, Publicidade, Teologia, T.I, Física Médica, Fisioterapia, Gestão de Segurança Privada, Turismo e Direito.

d) Setor/segmento econômico de atuação profissional

Os líderes atuam em diferentes setores e segmentos econômicos do mercado de trabalho, como: Alimentação, Engenharia, Serviços de Call Center, Serviço Público, Marketing, Cyber Segurança, Construção Civil, Educação, Consultoria, Financeiro, Educação Corporativa, Alimentação, Telefonia, Têxtil, Assessoria de Imprensa, Metalurgia, Varejo, Bebidas, Proteção Veicular, Agronegócio, Artes, Fitness, Seguros, Saúde-Beleza, Automotivo, Startup, ESG, Higiene e Limpeza, Benefícios corporativos, Setor Público; Mineração, TI – Tecnologia da informação e Religioso. Três participantes não responderam a qual setor/segmento pertencem, conforme Tabela 4.

Tabela 4 - Setor/segmento econômico de atuação profissional.

Setor/Segmento	F (frequência absoluta)	f % (Frequência relativa)
Agronegócio	2	2,98
Engenharia	4	5,87
Serviços de Call Center	1	1,49
Serviço Público	3	4,47
Marketing	2	2,98
Cyber Segurança	1	1,49
Construção civil	1	1,49
Educação	5	7,46
Consultoria	3	4,47
Financeiro	4	5,97
Educação Corporativa	5	7,46
Alimentação	2	2,98
Telefonia	1	1,49
Têxtil	1	1,49
Assessoria de imprensa	1	1,49
Metalúrgica	2	2,98
Varejo	5	7,46
Bebidas	1	1,49
Proteção veicular	1	1,49
Artes	1	1,49
Fitness	1	1,49
Seguros	2	2,98
Saúde e Beleza	2	2,98
Automotivo	1	1,49
Startup	1	1,49
ESG	1	1,49
Benefícios Corporativos	1	1,49
Higiene e Limpeza	1	1,49
Mineração	1	1,49
Setor Público	4	5,97
TI - Tecnologia da Informação	5	7,46
Religioso	1	1,49
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados de pesquisa.

#### e) Departamentos de atuação dos líderes

Esta informação foi fornecida por 65 participantes. Observou-se que 23% deles atuam em Diretoria, 25% no Departamento de RH e 52% em “outros” departamentos, como projetos, administrativo, financeiro, marketing, prevenção de perdas, *customer experience*, atendimento, vendas, relacionamento com o cliente, protocolo, psicologia especializada, comercial, técnico, pesquisa, desenvolvimento e inovação, franchising, expansão, suprimentos, almoxarifado, qualidade, produção, sinistro e compras. A Tabela 5 mostra esta distribuição.

Tabela 5 - Departamentos de atuação dos líderes.

<b>Departamentos</b>	<b>F</b> <b>(frequência absoluta)</b>	<b>f %</b> <b>(Frequência relativa)</b>
Diretoria	15	23,07
Administração de RH	17	38,46
Outros	35	49,23
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados de pesquisa.

f) Denominações dos cargos

Esta informação foi respondida por 67 participantes. Ao serem questionados sobre as denominações de seus cargos, 25% deles responderam gerente, 21% responderam diretores, 6% coordenadores e 3% supervisores. Os demais (45%) indicaram outros cargos como *business partner*, líder farmacêutico, médico, *controller*, *cufasse farm*, *coach*, *red coach*, comprador sênior, sargento e líder religioso. A Tabela 6 mostra esta distribuição.

Tabela 6 - Cargos de atuação dos líderes.

<b>Cargos</b>	<b>F</b> <b>(frequência absoluta)</b>	<b>f %</b> <b>(Frequência relativa)</b>
Gerente	17	26,15
Diretor	14	21,53
Coordenadores	9	13,84
Supervisores	4	6,15
Outros	23	35,38
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados de pesquisa.

g) Tempo de atuação como líder de equipes

Sobre o quesito tempo de atuação como líder, observou-se que 63% dos participantes atuam em liderança de equipes entre 1 e 5 anos. Ter experiência no papel da liderança na pandemia do Covid-19 foi um requisito para participar. Nenhum líder respondeu menos de 2 anos e o menor tempo de atuação foi 2 anos de experiência na função. O maior tempo na função liderança foi de 44 anos e a média do grupo em tempo de atuação foi 6,6 anos. Aconteceu um declínio no número de participantes versus tempo de atuação na liderança, pois, conforme este tempo aumenta, apenas um participante mostrou ter 30 a 35 anos e outro de 41 a 45 anos, conforme mostra a Tabela 7.

Tabela 7 - Tempo de atuação em liderança.

<b>Tempo de atuação como líder</b>	<b>F</b> <b>(frequência absoluta)</b>	<b>f %</b> <b>(Frequência relativa)</b>
1 a 5 anos	44	62,85
6 a 10 anos	9	12,85

11 a 15 anos	6	8,57
16 a 20 anos	6	8,57
21 a 25 anos	3	44,28
26 a 30 anos	0	0
31 a 35 anos	1	1,42
36 a 40 anos	0	0
41 a 45 anos	1	1,42
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados de pesquisa.

#### h) Amplitude da liderança

Essa pergunta levantou o número de colaboradores que respondem diretamente aos líderes. Observaram-se 68 respostas, com variações de 1 até 300 liderados. A maior concentração de respostas (49%) recaiu sobre a quantidade de 1 a 10 membros e a menor (1%) para líderes que lideram 70, 90, 100, 200, 274 e 300 pessoas, com média de 5,66 pessoas por líder. A Tabela 8 mostra esta distribuição. \* Longos intervalos sem liderados foram aglutinados por não representarem fator numérico.

Tabela 8 - Amplitude da liderança.

<b>Liderados/pessoas</b>	<b>F (frequência absoluta)</b>	<b>f % (Frequência relativa)</b>
1 a 10	33	48,52
11 a 20	12	17,64
21 a 30	11	16,17
31 a 40	2	2,94
41 a 50	2	2,94
51 a 60	2	2,94
61 a 70	1	1,47
71 a 80	0	0
81 a 90	1	1,47
91 a 100	1	1,47
101 a 190*	0	0
191 a 200	1	1,47
201 a 270*	0	0
271 a 280	1	1,47
281 a 290	0	0
291 a 300	1	1,47
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados de pesquisa.

### 5.1.2 Síntese e análise do perfil

Pode-se constatar que os participantes do estudo constituem um grupo de profissionais bem diversificado em relação às características do perfil profissional e demográfico. O que há em comum entre eles é o fato de terem liderado equipes de trabalho durante o período pandêmico, critério necessário para integrar a pesquisa.

Trata-se de um público jovem com idade média de 43 anos, sendo que 65% deles têm idade entre 24 e 39 anos. Há maior incidência de pessoas com escolaridade acima do nível superior e também participaram profissionais portadores de doutorado e com formação técnica. Predominou também a participação de líderes declarados no gênero masculino.

Os participantes trabalham em diferentes setores e segmentos econômicos, tanto quanto é variável a atuação profissional em diferentes organizações empresas e, em diferentes departamentos, cargos e funções.

A amostra dos participantes tem diferentes tempos de atuação na função liderança e responde por equipes formadas de pequenos a grandes grupos, com uma média de 6,6 anos de experiência na função e em média lideram 5,6 pessoas.

Pelas características apresentadas considera-se que o público integrante do estudo se caracteriza uma amostra válida para a população desejada e identificada por meio da rede LinkedIn, pois, o método utilizado de Kozlowski et al.(2021) possibilitou a identificação dos participantes desejáveis. Isto pode confirmar a aplicabilidade desse método de amostragem no presente estudo.

## 5.2 Apresentação dos dados referentes às categorias do estudo

Nesta subseção são apresentados os dados apurados em cada uma das sete categorias analíticas do estudo. Adotou-se o mesmo procedimento descritivo da subseção 5.1. A discussão dos resultados decorrentes desta análise é apresentada na seção 6 – Resultados do estudo.

### 5.2.1 Necessidades de mudanças/adaptações na pandemia

Esta categoria diz respeito às mudanças/adaptações realizadas pelos líderes na pandemia, bem como em que nível de necessidade elas ocorreram (imediate, muito necessária, pouco necessária e sem necessidade.) A Tabela 9 mostra a distribuição das respostas obtidas em cada subcategoria e em cada nível de necessidade.

Tabela 9 - Necessidades de adaptação na pandemia.

Necessidades de adaptação na pandemia	Níveis de Necessidade			
	NI	MN	PN	SN
	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)
Aquisição de equipamento(s) e de mobiliários para trabalhar em home office	24,6	21,7	23,2	30,4
Aquisição de novos serviços/pacotes de internet	24,3	27,1	20,0	28,6

Reorganização do layout de trabalho, construção ou reforma predial (espaço físico) na residência	18,6	38,6	15,7	27,1
Adequação à rotina dos membros do mesmo lar	27,9	44,1	14,7	13,2
Adequação às condições dos pares de trabalho (outros líderes)	33,8	42,6	13,2	10,3
Adequação às condições dos membros da equipe (liderados)	45,7	38,6	10	5,7
Adaptação ao mercado fornecedor de matérias primas, implementos, dispositivos, peças etc.	26,1	30,4	17,4	26,1
Adaptação as metodologias de trabalho mais ágeis.	40,0	42,9	10	7,1
Adaptação à falta de informações/dados concretos em relação ao ambiente global.	30,9	42,6	13,2	13,2
Média das frequências de respostas nos níveis de necessidade	27,19	32,63	25,78	16,32

**Legenda dos níveis de necessidade:** NI – Necessidade Imediata; MN - Muito Necessária; PN – Pouco Necessária e SN -Sem Necessidade.  
Fonte: Dados de pesquisa.

Ao analisar as médias das frequências de respostas dadas em cada nível de necessidade, pode-se observar que no nível Muito Necessário registrou-se a maior média (32,63%), e a menor (16,32%) no nível Sem Necessidade. Observou-se também pequena variação de respostas (1,41%) entre as médias dos níveis Necessidade Imediata (27,19) e Pouco Necessário (25,78).

Objetivando-se apurar um ranqueamento das respostas dadas pelos líderes, e que expressasse a ocorrência do evento mudanças/adaptações, foram somadas as frequências dos níveis NI + MN (nível **Necessário**) e mantidos os níveis Pouco **Necessário** e **Não Necessário**.

A Tabela 10 mostra o resultado das frequências de respostas constituído nos três níveis de frequência de necessidade.

Tabela 10 - Frequências de respostas constituídas nos três níveis de necessidades.

Necessidades de mudanças/adaptações na pandemia	Níveis de Necessidade		
	Necessário NI + MN f (%)	Pouco Necessário f (%)	Sem Necessidade f (%)
Aquisição de equipamento(s) e de mobiliários para trabalhar em home office	46,3	23,2	30,4
Aquisição de novos serviços/pacotes de internet	51,4	20,0	28,6
Reorganização do layout de trabalho, construção ou reforma predial (espaço físico) na residência	57,2	15,7	27,1
Adequação à rotina dos membros do mesmo lar	72,0	14,7	13,2
Adequação às condições dos pares de trabalho (outros líderes)	76,4	13,2	10,3
Adequação às condições dos membros da equipe (liderados)	84,3	10	5,7
Adaptação ao mercado fornecedor de matérias primas, implementos, dispositivos, peças e etc.	56,5	17,4	26,1
Adaptação as metodologias de trabalho mais ágeis.	82,9	10	7,1
Adaptação à falta de informações/dados concretos em relação ao ambiente global.	73,5	13,2	13,2

Fonte: Dados de pesquisa.

A partir deste ranqueamento, e pelo interesse de observar a necessidade do evento (categoria) em suas diferentes manifestações (subcategorias), procedeu-se a ordenação pelo nível **Necessário**. Obteve-se assim a ordenação das necessidades de mudanças/adaptações realizadas pelos líderes durante a pandemia.

A Tabela 11 mostra o ranking das necessidades de mudanças/adaptações realizadas pelos líderes continuamente.

Tabela 11 - Ranking das necessidades de mudanças/adaptações.

<b>Necessidades de mudanças/adaptações na pandemia</b>	<b>Nível Necessário f (%)</b>	<b>Ranking Posição no conjunto das necessidades de mudanças</b>
Adequação às condições dos membros da equipe (liderados)	84,3	1º
Adaptação as metodologias de trabalho mais ágeis.	82,9	2º
Adequação às condições dos pares de trabalho (outros líderes)	76,4	3º
Adaptação à falta de informações/dados concretos em relação ao ambiente global	73,5	4º
Adequação à rotina dos membros do mesmo lar	72,0	5º
Reorganização do layout de trabalho, construção ou reforma predial (espaço físico) na residência	57,2	6º
Adaptação ao mercado fornecedor de matérias primas, implementos, dispositivos, peças e etc.	56,5	7º
Aquisição de novos serviços/pacotes de internet	51,4	8º
Aquisição de equipamento(s) e de mobiliários para trabalhar em home office	46,3	9º

Fonte: Dados de pesquisa.

Desse modo, as mudanças/adaptações realizadas foram ordenadas pela sua necessidade:

- Adequação às condições dos membros da equipe (liderados);
- Adaptação as metodologias de trabalho mais ágeis;
- Adequação às condições dos pares de trabalho (outros líderes);
- Adaptação à falta de informações/dados concretos em relação ao ambiente global;
- Adequação à rotina dos membros do mesmo lar;
- Reorganização do layout de trabalho, construção ou reforma predial (espaço físico) na residência;
- Adaptação ao mercado fornecedor de matérias primas, implementos, dispositivos, peças etc.;
- Aquisição de novos serviços/pacotes de internet;
- Aquisição de equipamento (s) e de mobiliários para trabalhar em home office.

### 5.2.2 Relacionamento com as equipes de trabalho

Esta categoria aborda as estratégias/ações utilizadas pelos líderes para se relacionar com os membros de suas equipes de trabalho, durante a pandemia, bem como a frequência com que ocorreram tais ações (continuamente, às vezes, poucas vezes, não ocorreu). A Tabela 12 mostra a distribuição das respostas obtidas em cada subcategoria e em cada nível de frequência.

Tabela 12 - Relacionamento com as equipes de trabalho.

Relacionamento com as equipes de trabalho	Níveis da Frequência/tempo			
	C f (%)	AV f (%)	PV f (%)	NO f (%)
Oferecimento de recompensas psicológicas como aconselhamentos, orientações, mentoring para a equipe (ou algum membro dela) visando estimular desempenho satisfatório e/ou atingimento de metas	41,4	27,1	12,9	18,6
Oferecimento de recompensas materiais como ganho financeiro, promoção etc. para a equipe (ou algum membro dela) para estimular desempenho satisfatório e/ou atingimento de metas	4,3	32,9	12,9	50
Aumento do controle sobre a equipe para promover ações corretivas e ressaltar a missão do time	24,3	42,9	17,1	15,7
Transmissão de mensagens positivas e de superação para os membros da equipe;	45,7	25,7	18,6	10
Incentivo à criatividade e proposição de soluções inovadoras	38,6	25,7	25,7	10
Flexibilização de agenda e disposição para interações em horários não oficiais de trabalho	37,1	28,6	15,7	18,6
Realização de encontros online com a equipe dedicados a humanização das relações de trabalho	45,7	22,9	20	11,4
Interesse pela condição de saúde dos membros da equipe e de seus familiares	54,3	24,3	15,7	5,7
Média das frequências de respostas nos níveis de frequência	36,4	28,8	17,3	17,5

Legenda dos níveis de frequência para relacionamento: C - Continuamente; AV – Às Vezes; PV – Poucas vezes; NO - Não Ocorreu

Fonte: Elaboração própria.

Pode-se observar que no nível **Continuamente** encontra-se a maior média das frequências de respostas (36,4%); no nível às vezes a segunda média (28,85%). As médias dos níveis poucas Vezes (17,3%) e Não ocorreu (17,5%) foram similares.

Com o objetivo de apurar um ranqueamento das respostas dadas pelos líderes, que expressa a ocorrência do evento relacionamento com as equipes de trabalho, foi utilizada a somatória das frequências dos níveis AV + PV (nível **Esporadicamente**), e mantidos os níveis **Continuamente** e **Não Ocorreu**.

A Tabela 13 mostra o resultado das frequências de respostas constituído nos três níveis de frequência dos relacionamentos dos líderes com as equipes de trabalho.

Tabela 13 - Frequência de respostas constituídas nos três níveis de relacionamento com as equipes de trabalho.

Relacionamento com as equipes de trabalho	Nível da Ocorrência		
	Continuamente f (%)	Esporadica mente f (%)	NO f (%)
Oferecimento de recompensas psicológicas como aconselhamentos, orientações, mentoring para a equipe (ou algum membro dela) visando estimular desempenho satisfatório e/ou atingimento de metas	41,4	40,0	18,6
Oferecimento de recompensas materiais como ganho financeiro, promoção etc. para a equipe (ou algum membro dela) para estimular desempenho satisfatório e/ou atingimento de metas	4,3	45,8	50
Aumento do controle sobre a equipe para promover ações corretivas e ressaltar a missão do time	24,3	60,0	15,7
Transmissão de mensagens positivas e de superação para os membros da equipe;	45,7	44,3	10
Incentivo à criatividade e proposição de soluções inovadoras	38,6	51,4	10
Flexibilização de agenda e disposição para interações em horários não oficiais de trabalho	37,1	44,3	18,6
Realização de encontros online com a equipe dedicados a humanização das relações de trabalho	45,7	42,9	11,4
Interesse pela condição de saúde dos membros da equipe e de seus familiares	54,3	40,0	5,7

Fonte: Elaboração própria.

A partir desta junção e pelo interesse de observar a frequência do evento (categoria) em tempo e ritmo real de sua necessidade, procedeu-se o seu ranqueamento pelo nível **Continuamente**. Obteve-se assim a ordenação da frequência das ações/estratégias de relacionamentos adotadas continuamente pelos líderes com suas equipes de trabalho.

Desse modo, a Tabela 14 mostra o ranking das ações/estratégias de relacionamento adotadas continuamente.

Tabela 14 - Ranking das ações/estratégias de relacionamento.

Relacionamento com as equipes de trabalho	Nível da ocorrência	Ranking
	Continuamente f (%)	Posição no conjunto das ações/estratégias
Interesse pela condição de saúde dos membros da equipe e de seus familiares	54,3	1°.
Transmissão de mensagens positivas e de superação para os membros da equipe;	45,7	2°
Realização de encontros online com a equipe dedicados a humanização das relações de trabalho	45,7	3°
Oferecimento de recompensas psicológicas como aconselhamentos, orientações, mentoring para a equipe (ou algum membro dela) visando estimular desempenho satisfatório e/ou atingimento de metas	41,4	4°
Incentivo à criatividade e proposição de soluções inovadoras	38,6	5°
Flexibilização de agenda e disposição para interações em horários não oficiais de trabalho	37,1	6°

Aumento do controle sobre a equipe para promover ações corretivas e ressaltar a missão do time	24,3	7º
Oferecimento de recompensas materiais como ganho financeiro, promoção etc. para a equipe (ou algum membro dela) para estimular desempenho satisfatório e/ou atingimento de metas	4,3	8º

Fonte: Elaboração própria.

Adotando-se o critério ocorrências ranqueadas no nível de frequência **continuamente**, obteve-se a seguinte ordenação quanto as ações/estratégias adotadas pelos líderes na pandemia para se relacionarem com as suas equipes de trabalho:

- Interesse pela condição de saúde dos membros da equipe e de seus familiares
- Transmissão de mensagens positivas e de superação para os membros da equipe
- Realização de encontros online com a equipe dedicados a humanização das relações de trabalho
- Oferecimento de recompensas psicológicas como aconselhamentos, orientações, mentoring para a equipe (ou algum membro dela) visando estimular desempenho satisfatório e/ou atingimento de metas;
- Incentivo à criatividade e proposição de soluções inovadoras;
- Flexibilização de agenda e disposição para interações em horários não oficiais de trabalho;
- Aumento do controle sobre a equipe para promover ações corretivas e ressaltar a missão do time;
- Oferecimento de recompensas materiais como ganho financeiro, promoção etc. para a equipe (ou algum membro dela) para estimular desempenho satisfatório e/ou atendimento de metas.

### 5.2.3 Desafios decorrentes do período pandêmico

Esta categoria investigou os desafios enfrentados pelos líderes e o nível de dificuldades com que ocorreram (dificuldade elevada, grande dificuldade, baixa dificuldade, nenhuma dificuldade, não se aplica). A tabela 15 mostra a distribuição das respostas obtidas em cada subcategoria e em cada nível de dificuldade do desafio.

Tabela 15 - Desafios decorrentes do período pandêmico.

Desafios decorrentes do período pandêmico	Níveis da dificuldade do desafio				
	DE f (%)	GD f (%)	BD f (%)	ND f (%)	NA f (%)
Cumprir/manter prazos e atingir metas já estabelecidos	25,7	27,1	32,9	12,9	1,4
Fechar novos contratos, vendas, parcerias e projetos	30	22,9	28,6	5,7	12,9

Atender pós-vendas (assistência)	15,9	27,5	29	7,2	20,3
Manter o ânimo/motivação da equipe	35,7	34,3	21,4	7,1	1,4
Lidar com informações imprecisas, incertas, e escassas	46,4	26,1	23,2	4,3	0
Lidar com a perda de algum membro da equipe ou colega de trabalho	32,9	10	25,7	10	21,4
Perder contratos e/ou vendas por motivo de cancelamentos	25,7	22,9	24,3	11,4	15,7
Se contaminar pelo vírus em função de atender necessidades do trabalho	30	11,4	22,9	8,6	27,1
Acompanhar, controlar e dar feedback para a equipe em modo remoto	25,7	21,4	31,4	17,1	4,3
Comunicar empaticamente com os membros da equipe	27,1	18,6	34,3	17,1	2,9
Expôr membros da equipe à riscos de contaminação para atender às demandas profissionais	25,7	11,4	21,4	12,9	28,6
Lidar com a ansiedade dos membros da equipe em relação ao medo de perder o emprego	41,4	27,1	15,7	20	5,7
Perder o próprio emprego	31,4	20	15,7	12,9	20
Cumprir à risca os decretos governamentais e as medidas de segurança médica	26,1	29	31,9	8,7	4,3
Aprender a lidar com novas ferramentas de TI para realizar o trabalho remoto	11,6	31,9	36,2	17,4	2,9
Trabalhar com internet de baixa qualidade	11,6	21,7	39,1	8,7	18,8
Demitir membros da equipe	30,4	21,7	13	8,7	26,1
Realizar recrutamento e seleção de novos membros	17,4	29	24	14,5	14,5
Integrar novos colaboradores à equipe de trabalho	13	33,3	23,2	15,9	14,5
Paralisar/ mudar projetos e outras atividades laborais	26,1	33,3	23,2	11,6	5,8
Manter em nível satisfatório a qualidade/produktividade da equipe	28,6	37,3	22,4	10,4	1,4
Interromper algum projeto pessoal de aprendizagem e de desenvolvimento profissional	30,4	27,5	23,2	8,7	10,1
Média das frequências de respostas nos níveis de dificuldade	26,8	24,8	25,6	11,4	11,8

**Legenda níveis de dificuldade do desafio:** DE – Dificuldade Elevada; GD – Grande Dificuldade; BD – Baixa Dificuldade; ND – Nenhuma Dificuldade; NA – Não se Aplica.

Fonte: Elaboração própria.

A média de respostas observadas nos diferentes níveis de dificuldades apresentou pouca variação entre nível de Dificuldade Elevada (26,8%), nível de Grande Dificuldade (24,8%) e nível de Baixa Dificuldade (25,6%). Igualmente, verificou-se que foi baixa a variação entre os níveis Nenhuma Dificuldade (11,4%) e Não se Aplica (11,8%).

Com o objetivo de se apurar um ranqueamento das respostas dadas pelos líderes, que expresse a ocorrência/presença de dificuldade do desafio decorrente do período pandêmico, foi constituído o nível **Elevada Dificuldade** (somatório das frequências dos níveis DE + GD) e mantidos os níveis **Baixa Dificuldade** e **Nenhuma Dificuldade**.

A Tabela 16 mostra o resultado das frequências de respostas constituído nos três níveis de dificuldades dos desafios enfrentados pelos líderes.

Tabela 16 - Frequência de respostas constituídas nos três níveis de dificuldades dos desafios.

Desafios decorrentes do período pandêmico	Nível de dificuldade do desafio		
	Elevada	Baixa	Não se aplica
Lidar com informações imprecisas, incertas, e escassas	72,5	4,3	0
Manter o ânimo/motivação da equipe	70	7,1	1,4
Lidar com a ansiedade dos membros da equipe em relação ao medo de perder o emprego	68,5	15,7	20
Manter em nível satisfatório a qualidade/produktividade da equipe	65,9	22,4	10,4
Paralisar/ mudar projetos e outras atividades laborais	59,4	23,2	11,6
Interromper algum projeto pessoal de aprendizagem e de desenvolvimento profissional	57,9	23,2	8,7
Cumprir à risca os decretos governamentais e as medidas de segurança médica	55,1	31,9	8,7
Fechar novos contratos, vendas, parcerias e projetos	52,9	28,6	5,7
Cumprir/manter prazos e atingir metas já estabelecidos	52,8	32,9	12,9
Demitir membros da equipe	52,1	13	8,7
Perder o próprio emprego	51,4	15,7	12,9
Perder contratos e/ou vendas por motivo de cancelamentos	48,6	24,3	11,4
Acompanhar, controlar e dar feedback para a equipe em modo remoto	47,1	31,4	17,1
Realizar recrutamento e seleção de novos membros	46,4	24	14,5
Integrar novos colaboradores à equipe de trabalho	46,3	23,2	15,9
Comunicar empaticamente com os membros da equipe	45,7	34,3	17,1
Aprender a lidar com novas ferramentas de TI para realizar o trabalho remoto	43,5	36,2	17,4
Atender pós-vendas (assistência)	43,4	29	7,2
Lidar com a perda de algum membro da equipe ou colega de trabalho	42,9	25,7	10
Se contaminar pelo vírus em função de atender necessidades do trabalho	41,4	22,9	8,6
Expor membros da equipe à riscos de contaminação para atender às demandas profissionais	37,1	21,4	12,9
Trabalhar com internet de baixa qualidade	33,3	39,1	8,7

Fonte: Elaboração própria.

A partir da junção dos níveis de dificuldades e pelo interesse de observar a ocorrência do evento (categoria) em nível de sua dificuldade, procedeu-se o seu ranqueamento pelo nível **Dificuldade Elevada**. Obteve-se assim a ordenação da frequência dos desafios enfrentados pelos líderes com suas equipes de trabalho. A Tabela 17 mostra o ranking dos desafios decorrentes do período pandêmico.

Tabela 17 - Ranking dos desafios decorrentes do período pandêmico.

<b>Desafios decorrentes do período pandêmico</b>	<b>Nível da Dificuldade Elevada (%)</b>	<b>Ranking Posição no conjunto dos desafios</b>
Lidar com informações imprecisas, incertas, e escassas	72,5	1°
Manter o ânimo/motivação da equipe	70,0	2°
Lidar com a ansiedade dos membros da equipe em relação ao medo de perder o emprego	68,5	3°
Manter em nível satisfatório a qualidade/produktividade da equipe	65,9	4°
Paralisar/ mudar projetos e outras atividades laborais	59,4	5°
Interromper algum projeto pessoal de aprendizagem e de desenvolvimento profissional	57,9	6°
Cumprir à risca os decretos governamentais e as medidas de segurança médica	55,1	7°
Fechar novos contratos, vendas, parcerias e projetos	52,9	8°
Cumprir/manter prazos e atingir metas já estabelecidos	52,8	9°
Demitir membros da equipe	52,1	10°
Perder o próprio emprego	51,4	11°
Perder contratos e/ou vendas por motivo de cancelamentos	48,6	12°
Acompanhar, controlar e dar feedback para a equipe em modo remoto	47,1	13°
Realizar recrutamento e seleção de novos membros	46,4	14°
Integrar novos colaboradores à equipe de trabalho	46,3	15°
Comunicar empaticamente com os membros da equipe	45,7	16°
Aprender a lidar com novas ferramentas de TI para realizar o trabalho remoto	43,5	17°
Atender pós-vendas (assistência)	43,4	18°
Lidar com a perda de algum membro da equipe ou colega de trabalho	42,9	19°
Se contaminar pelo vírus em função de atender necessidades do trabalho	41,4	20°
Expôr membros da equipe à riscos de contaminação para atender às demandas profissionais	37,1	21°
Trabalhar com internet de baixa qualidade	33,3	22°

Fonte: Elaboração própria.

O ranqueamento realizado permitiu a seguinte ordenação dos desafios com elevada dificuldade para o seu enfrentamento:

- Lidar com informações imprecisas, incertas e escassas;
- Manter o ânimo/motivação da equipe;
- Lidar com a ansiedade dos membros da equipe em relação ao medo de perder o emprego;
- Manter em nível satisfatório a qualidade/produktividade da equipe;
- Paralisar/ mudar projetos e outras atividades laborais;
- Interromper algum projeto pessoal de aprendizagem e de desenvolvimento profissional;
- Cumprir à risca os decretos governamentais e as medidas de segurança médica;

- Fechar novos contratos, vendas, parcerias e projetos;
- Cumprir/manter prazos e atingir metas já estabelecidos;
- Demitir membros da equipe;
- Perder o próprio emprego;
- Perder contratos e/ou vendas por motivo de cancelamentos;
- Acompanhar, controlar e dar feedback para a equipe em modo remoto;
- Realizar recrutamento e seleção de novos membros;
- Integrar novos colaboradores à equipe de trabalho;
- Comunicar empaticamente com os membros da equipe;
- Aprender a lidar com novas ferramentas de TI para realizar o trabalho remoto;
- Atender pós-vendas (assistência);
- Lidar com a perda de algum membro da equipe ou colega de trabalho;
- Se contaminar pelo vírus em função de atender necessidades do trabalho;
- Expor membros da equipe à riscos de contaminação para atender às demandas profissionais;
- Trabalhar com internet de baixa qualidade.

#### 5.2.4 Competências e qualidades para tempos de incertezas

Esta categoria investiga os atributos da liderança (competências e qualidades) que os líderes consideram necessários, em diferentes níveis (muito necessário, necessário, pouco necessário e não necessário) para a atuação profissional em tempos de crise, como a pandemia Covid-19. A Tabela 18 mostra a distribuição das respostas obtidas em cada subcategoria e em cada nível de necessidade.

Tabela 18 - Competências e qualidades para tempos de incertezas.

Competências e qualidades para tempos de incertezas	MN f (%)	Níveis da Necessidade		
		N f (%)	PN f (%)	NN f (%)
Discernimento para entender o ambiente, os fatos, as pessoas e os impactos da incerteza	62,9	37,1	0	0
Sensibilidade para reconhecer os limites e possibilidades de entregas dos membros da equipe	74,3	24,3	1,4	0
Adaptabilidade ao modo de trabalhar de cada liderado e demais profissionais com quem se relaciona	68,6	28,6	1,4	1,4
Despertar e manter a confiança dos liderados e dos pares	68,1	26,1	4,3	1,4
Compartilhar preocupações e buscar soluções conjuntamente	44,3	44,3	8,6	2,9
Reconhecer as próprias limitações	64,3	30	4,3	1,4

Comunicar-se de forma empática, assertiva e transparente	75,7	22,9	1,4	0
Adaptabilidade para lidar com paradoxos e contratempos	52,9	44,3	2,9	0
Visão e assertividade para tomar decisões diante de contextos/ambientes pouco claros e definidos	51,4	42,9	5,7	0
Dar escuta e voz para pessoas consideradas menos prováveis para solucionar ou resolver algo	42,9	42,9	11,4	2,9
Prever situações de riscos e prover medidas/ações para minimizá-las/evitá-las	53,6	36,2	5,8	4,3
Manter o equilíbrio/controlar emocional	82,9	15,7	1,4	0
Apoiar iniciativas e contribuir para operacionalizá-las	50	42,9	5,7	1,4
Simular eventos/ocorrências/situações visando prospectar/amenizar imprevistos	36,8	38,2	23,3	1,5
Delegar mais e controlar menos	45,7	42,9	10	1,4
Mediar conflitos e restabelecer a colaboração mútua	54,3	38,6	5,7	1,4
Flexibilidade para lidar com objeções	55,7	37,1	5,7	1,4
Buscar e aplicar inovação continuamente	57,1	41,4	1,4	0
Inspirar os membros da equipe a buscar soluções criativas	68,6	28,6	1,4	1,4
Média das frequências de respostas nos níveis de necessidade	58,5	35	5,4	1,2

Legenda dos níveis de necessidade: MN – Muito Necessária; N - Necessária; PN – Pouco Necessária e SN – Não Necessária.

Fonte: Elaboração própria.

O nível “Muito Necessária” registrou-se a maior média de respostas (58,5%) e o nível “Necessária”, a segunda (35%), seguida de 5,4% para “Pouco Necessária” e 1,2% para “Não Necessária”.

No intuito de se apurar um ranqueamento das respostas dadas pelos líderes, que expresse o evento competências e habilidades para enfrentar tempos de incertezas, foram consideradas as respostas dadas no nível “Muito Necessária”. A Tabela 19 mostra o resultado das frequências de respostas desse nível.

Tabela 19 - Competências e qualidades muito necessárias para tempos de incertezas.

Competências e qualidades para tempos de incertezas	Nível da Necessidade Muito Necessária f (%)
Discernimento para entender o ambiente, os fatos, as pessoas e os impactos da incerteza	62,9
Sensibilidade para reconhecer os limites e possibilidades de entregas dos membros da equipe	74,3
Adaptabilidade ao modo de trabalhar de cada liderado e demais profissionais com quem se relaciona	68,6
Despertar e manter a confiança dos liderados e dos pares	68,1
Compartilhar preocupações e buscar soluções conjuntamente	44,3
Reconhecer as próprias limitações	64,3
Comunicar-se de forma empática, assertiva e transparente	75,7
Adaptabilidade para lidar com paradoxos e contratempos	52,9
Visão e assertividade para tomar decisões diante de contextos/ambientes pouco claros e definidos	51,4

Dar escuta e voz para pessoas consideradas menos prováveis para solucionar ou resolver algo	42,9
Prever situações de riscos e prover medidas/ações para minimizá-las/evitá-las	53,6
Manter o equilíbrio/controle emocional	82,9
Apoiar iniciativas e contribuir para operacionalizá-las	50,0
Simular eventos/ocorrências/situações visando prospectar/amenizar imprevistos	36,8
Delegar mais e controlar menos	45,7
Mediar conflitos e restabelecer a colaboração mútua	54,3
Flexibilidade para lidar com objeções	55,7
Buscar e aplicar inovação continuamente	57,1
Inspirar os membros da equipe a buscar soluções criativas	68,6
<b>Média das frequências de respostas nos níveis de necessidade</b>	<b>58,5</b>

Fonte: Elaboração própria.

Tomando-se apenas as subcategorias indicadas no nível “**Muito Necessária**” obteve-se o ranking das competências/qualidades consideradas pelos líderes como necessárias em tempos de incerteza, como a Covid-19. A Tabela 20 mostra esta classificação.

Tabela 20 - Ranking das competências/qualidades muito necessárias em tempos de incertezas.

<b>Competências e qualidades para tempos de incertezas</b>	<b>Muito Necessária f (%)</b>	<b>Ranking Posição no conjunto das competências/qualidades</b>
Manter o equilíbrio/controle emocional	82,9	1º
Comunicar-se de forma empática, assertiva e transparente	75,7	2º
Sensibilidade para reconhecer os limites e possibilidades de entregas dos membros da equipe	74,3	3º
Adaptabilidade ao modo de trabalhar de cada liderado e demais profissionais com quem se relaciona	68,6	4º
Inspirar os membros da equipe a buscar soluções criativas	68,6	
Despertar e manter a confiança dos liderados e dos pares	68,1	5º
Reconhecer as próprias limitações	64,3	6º
Discernimento para entender o ambiente, os fatos, as pessoas e os impactos da incerteza	62,9	7º
Buscar e aplicar inovação continuamente	57,1	8º
Flexibilidade para lidar com objeções	55,7	9º
Mediar conflitos e restabelecer a colaboração mútua	54,3	10º
Prever situações de riscos e prover medidas/ações para minimizá-las/evitá-las	53,3	11º
Adaptabilidade para lidar com paradoxos e contratempos	52,9	12º
Visão e assertividade para tomar decisões diante de contextos/ambientes pouco claros e definidos	51,4	13º
Apoiar iniciativas e contribuir para operacionalizá-las	50	14º
Delegar mais e controlar menos	45,7	15º
Compartilhar preocupações e buscar soluções conjuntamente	44,3	16º
Dar escuta e voz para pessoas consideradas menos prováveis para solucionar ou resolver algo	42,9	17º
Simular eventos/ocorrências/situações visando prospectar/amenizar imprevistos	36,8	18º

Fonte: Elaboração própria.

Apurou-se que as competências/qualidades consideradas pelos líderes, como muito necessárias, para suas atuações profissionais em tempos de incertezas, estão assim ordenadas:

- Manter o equilíbrio/controlar emocional;
- Comunicar-se de forma empática, assertiva e transparente;
- Sensibilidade para reconhecer os limites e possibilidades de entregas dos membros da equipe;
- Adaptabilidade ao modo de trabalhar de cada liderado e demais profissionais com quem se relaciona;
- Inspirar os membros da equipe a buscar soluções criativas;
- Despertar e manter a confiança dos liderados e dos pares;
- Reconhecer as próprias limitações;
- Discernimento para entender o ambiente, os fatos, as pessoas e os impactos da incerteza;
- Buscar e aplicar inovação continuamente;
- Flexibilidade para lidar com objeções;
- Mediar conflitos e restabelecer a colaboração mútua;
- Prever situações de riscos e prover medidas/ações para minimizá-las/evitá-las;
- Adaptabilidade para lidar com paradoxos e contratemplos;
- Visão e assertividade para tomar decisões diante de contextos/ambientes pouco claros e definidos;
- Apoiar iniciativas e contribuir para operacionalizá-las;
- Delegar mais e controlar menos;
- Compartilhar preocupações e buscar soluções conjuntamente;
- Dar escuta e voz para pessoas consideradas menos prováveis para solucionar ou resolver algo;
- Simular eventos/ocorrências/situações visando prospectar/amenizar imprevistos.

### **5.2.5 Aprendizados obtidos/atualizados na pandemia**

Esta categoria aborda os aprendizados que os líderes obtiveram/atualizaram durante a pandemia. A Tabela 21 mostra a distribuição das respostas obtidas em cada subcategoria.

Tabela 21 - Aprendizados obtidos/atualizados durante a pandemia.

<b>Aprendizados obtidos/atualizados na pandemia</b>	<b>F</b>	<b>f(%)</b>
Melhorei minha capacidade de ler e interpretar dados, organizar processos e informações de maneira lógica	36	51,42
Conscientizei sobre a necessidade de contar com planos extras e estar de prontidão para o inesperado	41	58,57
Constatei que é muito importante manter uma equipe diversificada em ideias e repertório	36	51,42
Fiquei mais aberto às novas tecnologias e ferramentas de trabalho	51	72,86
Aprendi que errar é parte de um processo de aprendizagem e, é importante estar aberto a isto e não cair nas armadilhas do perfeccionismo.	33	47,14
Aprendi que é importante saber dizer não, colocar limites e se respeitar.	41	58,57
Aprendi a encontrar novas formas de resolver problemas e praticar mudanças sem ser radical	48	68,57
Aprendi que ninguém resolve problemas sozinho, é preciso pedir ajuda	36	51,42
Aprendi mais sobre mim mesmo e cresci em autoconhecimento	45	64,28
Mudei algumas percepções que eu tinha em relação a alguns membros da equipe	35	50
Aprendi que felicidade não é um conceito abstrato e, a gente só entende a alegria e a tristeza quando as vivenciam	26	37,14
Estar no LinkedIn é importante, mas, também é necessário cultivar boas relações próximas, saber ouvir e falar.	33	47,14

Fonte: Elaboração própria.

Objetivando-se ranquear os aprendizados obtidos/atualizados pelos líderes durante a pandemia obteve-se a ordenação mostrada na Tabela 22.

Tabela 22 - Ranking dos aprendizados obtidos/atualizados pelos líderes durante a pandemia.

<b>Aprendizados obtidos/atualizados na pandemia</b>	<b>f (%)</b>	<b>Ranking Posição no conjunto dos aprendizados</b>
Fiquei mais aberto às novas tecnologias e ferramentas de trabalho	72,86	1°
Aprendi a encontrar novas formas de resolver problemas e praticar mudanças sem ser radical	68,57	2°
Aprendi mais sobre mim mesmo e cresci em autoconhecimento	64,28	3°
Conscientizei sobre a necessidade de contar com planos extras e estar de prontidão para o inesperado	58,57	4°
Aprendi que é importante saber dizer não, colocar limites e se respeitar	58,57	
Melhorei minha capacidade de ler e interpretar dados, organizar processos e informações de maneira lógica	51,42	5°
Constatei que é muito importante manter uma equipe diversificada em ideias e repertório	51,42	
Aprendi que ninguém resolve problemas sozinho, é preciso pedir ajuda	51,42	
Mudei algumas percepções que eu tinha em relação a alguns membros da equipe	50,0	6°

Aprendi que errar é parte de um processo de aprendizagem e, é importante estar aberto a isto e não cair nas armadilhas do perfeccionismo.	47,14	7°
Estar no LinkedIn é importante, mas, também é necessário cultivar boas relações próximas, saber ouvir e falar	47,14	
Aprendi que felicidade não é um conceito abstrato e, a gente só entende a alegria e a tristeza quando as vivenciam	37,13	8°

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 23 mostra o ranking dos aprendizados obtidos/atualizados pelos líderes, a partir do ordenamento da maior a menor frequência de resposta.

Tabela 23 - Ranking dos aprendizados obtidos/atualizados pelos líderes.

<b>Aprendizados obtidos/atualizados na pandemia</b>	<b>Muito Necessário f(%)</b>	<b>Ranking Posição no conjunto dos aprendizados</b>
Fiquei mais aberto às novas tecnologias e ferramentas de trabalho	72,86	1°
Aprendi a encontrar novas formas de resolver problemas e praticar mudanças sem ser radical	68,57	2°
Aprendi mais sobre mim mesmo e cresci em autoconhecimento	64,28	3°
Conscientizei sobre a necessidade de contar com planos extras e estar de prontidão para o inesperado	58,57	4°
Aprendi que é importante saber dizer não, colocar limites e se respeitar	58,57	
Melhorei minha capacidade de ler e interpretar dados, organizar processos e informações de maneira lógica	51,42	5°
Constatarei que é muito importante manter uma equipe diversificada em ideias e repertório	51,42	
Aprendi que ninguém resolve problemas sozinho, é preciso pedir ajuda	51,42	
Mudei algumas percepções que eu tinha em relação a alguns membros da equipe	50,0	6°
Aprendi que errar é parte de um processo de aprendizagem e, é importante estar aberto a isto e não cair nas armadilhas do perfeccionismo.	47,14	7°
Estar no LinkedIn é importante, mas, também é necessário cultivar boas relações próximas, saber ouvir e falar	47,14	
Aprendi que felicidade não é um conceito abstrato e, a gente só entende a alegria e a tristeza quando as vivenciam	37,13	8°

Fonte: Elaboração própria.

Os aprendizados obtidos pelos líderes por vivenciarem a experiência de uma pandemia foram assim ranqueados:

- Fiquei mais aberto às novas tecnologias e ferramentas de trabalho;
- Aprendi a encontrar novas formas de resolver problemas e praticar mudanças sem ser radical;

- Aprendi mais sobre mim mesmo e cresci em autoconhecimento;
- Aprendi que é importante saber dizer não, colocar limites e se respeitar; e conscientizei sobre a necessidade de contar com planos extras e estar de prontidão para o inesperado;
- Melhorei minha capacidade de ler e interpretar dados, organizar processos e informações de maneira lógica; constatei que é muito importante manter uma equipe diversificada em ideias e repertório, e Aprendi que ninguém resolve problemas sozinho, é preciso pedir ajuda;
- Mudei algumas percepções que eu tinha em relação a alguns membros da equipe;
- Aprendi que errar é parte de um processo de aprendizagem e, é importante estar aberto a isto e não cair nas armadilhas do perfeccionismo; Estar no LinkedIn é importante mas, também é necessário cultivar boas relações próximas, saber ouvir e falar; e Aprendi que felicidade não é um conceito abstrato e, a gente só entende a alegria e a tristeza quando as vivenciam.

### 5.2.6 Meios utilizados para obtenção/atualização de conhecimentos na pandemia

Esta categoria investigou os meios utilizados pelos líderes para obter informação/atualização durante a pandemia. A Tabela 24 mostra a distribuição das respostas obtidas em cada subcategoria.

Tabela 24 - Meios utilizados pelos líderes para obter/atualizar conhecimento e informação.

<b>Meios utilizados para obtenção/utilização de conhecimento e informação</b>	<b>F</b>	<b>f%</b>
TV, rádio e jornal impresso.	39	55,71
Reuniões por vídeo conferência	47	67,14
Participação em lives nas redes sociais	37	52,85
Postagem em redes sociais, incluindo WhatsApp.	30	42,85
Site de notícias	40	57,14
Revistas especializadas	15	21,42
Participação em palestras e cursos	33	47,14
Outro	6,0	8,57

Fonte: Elaboração própria.

Outro meio: Consulta a sites oficiais do governo em esferas municipal, estadual e federal.

A Tabela 25 mostra o ranking dos meios utilizados pelos líderes para obtenção/atualização de conhecimentos durante a pandemia.

Tabela 25 - Ranking dos meios utilizados para a obtenção/atualização de conhecimento e informação.

<b>Meios utilizados para obtenção/utilização de conhecimento e informação</b>	<b>F</b>	<b>Ranking Posição no conjunto dos meios utilizados</b>
---	----------	---

Reuniões por vídeo conferência	67,14	1º
Site de notícias	57,14	2º
TV, rádio e jornal impresso	55,71	3º
Participação em lives nas redes sociais	52,85	4º
Participação em palestras e cursos	47,14	5º
Postagem em redes sociais, incluindo WhatsApp	42,85	6º
Revistas especializadas	21,42	7º
Outro meio	6,0	8º

Fonte: Elaboração própria.

A partir do ranqueamento, os meios de comunicação utilizados pelos líderes foram assim constituídos:

- Reuniões por vídeo conferência;
- Site de notícias;
- TV, rádio e jornal impresso;
- Participação em lives nas redes sociais;
- Participação em palestras e cursos;
- Postagem em redes sociais, incluindo WhatsApp;
- Revistas especializadas;
- Outro meio.

### 5.2.7 Ganhos obtidos pelos líderes na pandemia

Esta categoria investigou quais ganhos os líderes obtiveram com a experiência de viver uma pandemia. A Tabela 26 mostra a distribuição das respostas obtidas em cada subcategoria desta categoria.

Tabela 26 - Ganhos obtidos pelos líderes na pandemia.

<b>Ganhos obtidos na pandemia</b>	<b>F</b>	<b>f(%)</b>
Oportunidade para ficar mais tempo em casa e/ou com a família	36	51,42
Agenda de trabalho mais flexível e maior autonomia sobre o uso do tempo	27	38,58
Possibilidade de trabalhar na minha própria casa e não ter que ir ao local de trabalho	39	55,71
Dedicar maior atenção à saúde física, mental e psicológica	33	41,14
Oportunidade para repensar sobre minha profissão, meu modo de vida e redesenhar o meu Futuro	41	58,57
Ter conhecido novas tecnologias e ferramentas de TI aplicadas ao trabalho, aos processos de desenvolvimento profissional e aos relacionamentos sociais.	39	55,71
Melhoria significativa nas relações familiares, com o(a) cônjuge, amigos e/ou vizinhos de Residência	17	24,28

Consegui condições mais favoráveis para realizar o meu trabalho e aproximar mais da minha equipe	15	21,43
Conheci novas pessoas e iniciei novos relacionamentos profissionais e sociais	30	42,86
Tive a oportunidade de realizar cursos/formações/certificações online que somente eram desenvolvidos na modalidade presencial	42	60,0

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 27 mostra o ranking dos ganhos obtidos pelos líderes durante a pandemia.

Tabela 27 - Ranking dos ganhos obtidos pelos líderes na pandemia.

Ganhos obtidos na pandemia	f(%)	Ranking Posição no conjunto dos ganhos obtidos
Tive a oportunidade de realizar cursos/formações/certificações online que somente eram desenvolvidos na modalidade presencial.	60,0	1°
Oportunidade para repensar sobre minha profissão, meu modo de vida e redesenhar o meu futuro	58,57	2°
Possibilidade de trabalhar na minha própria casa e não ter que ir ao local de trabalho	55,71	3°
Ter conhecido novas tecnologias e ferramentas de TI aplicadas ao trabalho, aos processos de desenvolvimento profissional e aos relacionamentos sociais	55,71	4°
Oportunidade para ficar mais tempo em casa e/ou com a família	51,42	5°
Conheci novas pessoas e iniciei novos relacionamentos profissionais e sociais	42,86	
Dedicar maior atenção à saúde física, mental e psicológica	41,14	6°
Agenda de trabalho mais flexível e maior autonomia sobre o uso do tempo	38,58	8°
Melhoria significativa nas relações familiares, com o(a) cônjuge, amigos e/ou vizinhos de residência	24,28	9°
Consegui condições mais favoráveis para realizar o meu trabalho e aproximar mais da minha equipe	21,43	10°

Fonte: Elaboração própria.

Os ganhos obtidos/atualizados pelos líderes durante a pandemia foram assim ranqueados:

- Tive a oportunidade de realizar cursos/formações/certificações online que somente eram desenvolvidos na modalidade presencial;
- Oportunidade para repensar sobre minha profissão, meu modo de vida e redesenhar o meu futuro;
- Possibilidade de trabalhar na minha própria casa e não ter que ir ao local de trabalho;
- Ter conhecido novas tecnologias e ferramentas de TI aplicadas ao trabalho, aos processos de desenvolvimento profissional e aos relacionamentos sociais;
- Oportunidade para ficar mais tempo em casa e/ou com a família;

- Conheci novas pessoas e iniciei novos relacionamentos profissionais e sociais;
- Dedicar maior atenção à saúde física, mental e psicológica;
- Agenda de trabalho mais flexível e maior autonomia sobre o uso do tempo;
- Melhoria significativa nas relações familiares, com o(a) cônjuge, amigos e/ou vizinhos de residência;
- Conheci novas pessoas e iniciei novos relacionamentos profissionais e sociais;
- Consegui condições mais favoráveis para realizar o meu trabalho e aproximar mais da minha equipe.

A seção 6 apresenta a discussão e os resultados do estudo.

## 6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados do estudo alinhados ao seu objetivo principal que foi conhecer os impactos da pandemia Covid-19 sobre a atuação profissional de um grupo de líderes identificados no mercado de trabalho.

Ela está estruturada a partir dos dados/informações obtidos em relação aos eventos observados na seção 5, e está assim organizada: subseção 6.1 comenta sobre a necessidade de realizar mudanças/adaptações na rotina de trabalho dos líderes; subseção 6.2 discute sobre as ações e estratégias de relacionamento adotadas pelos líderes; na subseção 6.3 discutem-se os desafios enfrentados pelos líderes; a subseção 6.4 comenta sobre os aprendizados decorrentes da experiência de vivenciar uma pandemia; a subseção 6.5 comenta sobre os meios de comunicação utilizados para se obter/atualizar conhecimentos durante a pandemia; a subseção 6.6 aborda os ganhos obtidos com a pandemia, e a subseção 6.7 comenta sobre as competências e habilidades consideradas importantes para enfrentamento de tempos de incertezas. Ao final, na subseção 6.8 é apresentada uma síntese dos resultados.

### 6.1 As mudanças/adaptações realizadas pelos líderes

Ao longo do período pandêmico, os líderes foram compelidos a realizar diversas mudanças/adaptações em suas formas de atuação, de modo a atender diferentes necessidades, de diferentes públicos, as quais emergiram no contexto da pandemia. Conforme comentam Chen e Sriphon (2021), foram mudanças realizadas de modo não planejado, que emergiram de necessidades imediatas e/ou formadas ao longo de tal período.

Neste estudo, as necessidades foram observadas em diferentes níveis: imediata, muito necessária, pouco necessária e sem necessidade. Tendo em mente o objetivo de captar a evidência do evento (mudanças/adaptações realizadas) e suas diferentes manifestações, foram consideradas as necessidades captadas nos níveis “Imediata” e “Muito Necessária”, constituindo o nível “Muito Necessário” pela junção destes dois níveis. A seguir discutem-se os resultados obtidos.

O ranqueamento das respostas dadas pelos líderes, para este evento, apurou a seguinte classificação pela ordem das ocorrências das adaptações/adequações realizadas:

- Adequação às condições dos membros da equipe (liderados) – 82% das respostas obtidas;

- Adaptação as metodologias de trabalho mais ágeis – 82,9%;
- Adequação às condições dos pares de trabalho (outros líderes) – 76,4%;
- Adaptação à falta de informações/dados concretos em relação ao ambiente global – 73,5%;
- Adequação à rotina dos membros do mesmo lar – 72%;
- Reorganização do layout de trabalho, construção ou reforma predial (espaço físico) na residência – 57,2%;
- Adaptação ao mercado fornecedor de matérias primas, implementos, dispositivos, peças e etc. - 56,5%;
- Aquisição de novos serviços/pacotes de internet – 51,4%;
- Aquisição de equipamento (s) e de mobiliários para trabalhar em home office – 46,3%.

Pode-se observar que as mudanças ocorreram não apenas em níveis de necessidades diferenciados, mas também de forma difusa e diversificada, trazendo elementos relacionados às tecnologias e processos de trabalho, às ações de comunicação e atenção com pessoas. Estes elementos também foram identificados na pesquisa de Luchi, Vasconcelos e Margoto (2023).

As ações de atendimento de necessidades realizadas pelos líderes, durante a pandemia, reforçam, inicialmente, o atributo da multidisciplinaridade de atuação do líder, o qual, segundo McShane e Glinow (2014), se caracteriza pelo desempenho de múltiplos papéis. No presente estudo, constatou-se que isto se revelou pelas relações estabelecidas com diferentes públicos, com interesses específicos, tais como os membros de suas equipes, os colegas de trabalho, fornecedores, clientes, autoridades e órgãos governamentais e da saúde e, particularmente os membros de suas próprias famílias com quem os líderes passaram a dividir o ambiente de trabalho.

As mudanças/adaptações realizadas sugerem também que os líderes adotaram estilos de liderança adaptativos que, segundo Bajaba *et al.*, (2021), se faz necessário para criar e fornecer recursos alinhados com a dinâmica do contexto, de modo a buscar melhores respostas e maneiras de fazer o trabalho.

Desse modo, reconhece-se também que os líderes adotaram comportamento de adaptabilidade, o qual Bajaba *et al.*, (2021) consideram crucial: (a) em situações de emergências e estresse; (b) na busca de solução criativa de problemas; (c) na ocorrência de escassez de informações e, sobretudo demonstra (d) flexibilidade para acolher opiniões de outras pessoas, cooperar com elas e dedicar esforços e tempo para melhorar o bem-estar de suas equipes.

Nesta perspectiva, confirma-se também a visão de Anconda (2005), ao considerar que a liderança é função do contexto em que é exercida. Em tempos de incerteza ela é caracterizada pela criação de mudanças, e oferecimento de um ambiente no qual as pessoas sejam encorajadas a superar angústias e desafios.

## **6.2 Relacionamento com as equipes de trabalho**

Trata-se das ações comportamentais adotadas pelos líderes para se conectarem com seus liderados. Tais ações foram adotadas para manter níveis satisfatórios de confiança, otimismo e produtividade durante a pandemia. No estudo, elas foram ponderadas pela frequência de sua ocorrência (contínua, às vezes, poucas vezes e não ocorreu). Pela opção de captar eventos que efetivamente ocorreram constantemente, elegeu-se o nível da continuidade para observá-la frente às respostas dadas pelos líderes:

- Interesse pela condição de saúde dos membros da equipe e de seus familiares – 54,3% das respostas dadas;
- Transmissão de mensagens positivas e de superação para os membros da equipe – 45,7%;
- Realização de encontros online com a equipe dedicados a humanização das relações de trabalho – 45,7%;
- Oferecimento de recompensas psicológicas como aconselhamentos, orientações, mentoring para a equipe (ou algum membro dela) visando estimular desempenho satisfatório e/ou atingimento de metas – 41,4%;
- Incentivo à criatividade e proposição de soluções inovadoras – 36,6%;
- Flexibilização de agenda e disposição para interações em horários não oficiais de trabalho – 37,1%;
- Aumento do controle sobre a equipe para promover ações corretivas e ressaltar a missão do time - 24,3%;
- Oferecimento de recompensas materiais como ganho financeiro, promoção etc. para a equipe (ou algum membro dela) para estimular desempenho satisfatório e/ou alcance de metas – 4,3%.

Pode-se observar que o maior percentual de respostas dadas não ultrapassou a 54,3% de indicações por parte dos líderes. Isto sugere que o relacionamento se pautou pelas circunstâncias e demandas localizadas e variáveis. Logo, o relacionamento se configurou sobre diferentes

ações comportamentais adotadas pelos líderes ao longo do período pandêmico. Isto também sugere que os líderes adaptaram seus estilos de relacionamentos à tais demandas e contextos.

No entanto, reconhece-se que na maior parte do tempo o relacionamento se pautou por ações de humanização das relações de trabalho (CARNEVALE; HATAK, 2020), incluindo o interesse dos líderes pela condição de saúde dos membros da equipe e de seus familiares; suas atitudes de enviar mensagens positivas e de superação; e a intensificação dos encontros online com propostas de oferecimento de recompensas psicológicas.

Tais ações remetem ao estilo de comunicação empática, típica da liderança emocional. Neste estilo de comunicação o líder prioriza vínculos intrínsecos, se leva em conta as emoções e sentimentos, e também se pauta pelo respeito à condição do outro (GOLEMAN, 2018).

Stoker, Garretsen e Lammers (2022) consideram que a comunicação empática na pandemia contribuiu para amenizar efeitos maléficos do isolamento social sobre a saúde física, mental e psíquica das pessoas.

Ziegert e Dust (2021) também consideram que o líder precisou adotar papel de coaching e mediador do contexto. Fu *et al.* (2021) destacam que as práticas de relacionamento saudáveis e que priorizam a empatia foram fundamentais para reduzir a ansiedade e exaustão das equipes.

O interesse pela vida familiar dos liderados se justificou diante da propagação incontrolável da doença que, direta e indiretamente, afetou pessoas de todas as condições sociais. Consequentemente, abalou as capacidades emocionais dos liderados. Trata-se também de uma ação dos líderes relacionada à humanização das relações de trabalho, conforme já destacado por Carnevale e Hatak (2020).

Observou-se também que, em menores proporções, o relacionamento com a equipe de trabalho tratou das questões mais técnicas e operacionais, incluindo incentivos à criatividade e à busca de soluções e a flexibilização da agenda de trabalho.

Ações para controlar o trabalho dos liderados se mostraram praticamente desnecessárias, pois os líderes atuaram de modo a manter autonomia e ausência de pressão sobre eles. Este comportamento contraria a visão de Carnavale e Hatak (2020), ao considerarem a necessidade de se intensificar controle sobre a gestão do tempo e da produtividade da equipe, com o objetivo de reequilibrar desajustes e recuperar perdas causados por eventos emergentes, como a pandemia Covid-19.

Ainda de acordo com Stoker, Garretsen e Lammers (2022), a pandemia demandou muita habilidade dos líderes em relação ao processo de comunicação com os liderados, pois falhas neste aspecto poderiam gerar crises no relacionamento, bem como prejudicar oportunidades

para estreitar os pontos de trabalho e gerar empatia, ajudando a combater sentimentos de isolamento.

### **6.3 Desafios enfrentados no período pandêmico pelos líderes**

A investigação sobre os desafios foi ponderada pelo seu nível de dificuldade (elevada, grande, baixa, inexistente, não se aplica) de suas manifestações. Objetivando apurar as suas ocorrências mais desafiantes, foi constituído o nível Dificuldade Elevada, pela junção das respostas dadas nos níveis elevada e grande. Foram observadas 22 manifestações de desafios e o seu ranqueamento por ordem de respostas dadas foi o seguinte:

- Lidar com informações imprecisas, incertas, e escassas – 72.5% de respostas dadas;
- Manter o ânimo/motivação da equipe – 70%;
- Lidar com a ansiedade dos membros da equipe em relação ao medo de perder o emprego-68.5%;
- Manter em nível satisfatório a qualidade/produtividade da equipe - 65,9%;
- Paralisar/ mudar projetos e outras atividades laborais – 59,4%;
- Interromper algum projeto pessoal de aprendizagem e de desenvolvimento profissional – 57,9%;
- Cumprir à risca os decretos governamentais e as medidas de segurança médica – 55,1%;
- Fechar novos contratos, vendas, parcerias e projetos – 52, 9%;
- Cumprir/manter prazos e atingir metas já estabelecidos – 52,8%;
- Demitir membros da equipe – 52,1%;
- Perder o próprio emprego – 51,4%;
- Perder contratos e/ou vendas por motivo de cancelamentos – 48,6%;
- Acompanhar, controlar e dar feedback para a equipe em modo remoto – 47,1%;
- Realizar recrutamento e seleção de novos membros - 46,4%;
- Integrar novos colaboradores à equipe de trabalho – 46,3%;
- Comunicar empaticamente com os membros da equipe – 45,7%;
- Aprender a lidar com novas ferramentas de TI para realizar o trabalho remoto – 43,5%;
- Atender pós-vendas (assistência) – 43,4%;
- Lidar com a perda de algum membro da equipe ou colega de trabalho – 42,9%;
- Se contaminar pelo vírus em função de atender necessidades do trabalho – 41,4%;

- Expor membros da equipe à riscos de contaminação para atender às demandas profissionais – 37.1%;
- Trabalhar com internet de baixa qualidade – 33,3%.

Predominantemente, os líderes enfrentaram elevada dificuldade para atuar diante da ausência de informações confiáveis e claras. Esta lacuna foi sentida em toda a sociedade global recaindo sobre todas as atividades humanas, marcando assim uma forte característica da incerteza. Esta situação fomentou muitas especulações em torno de grandes temas relacionados à vida, ao trabalho, a economia, ao mercado, a saúde humana, e até mesmo ao futuro da humanidade, com desdobramentos para outras esferas como segurança alimentar; manutenção da atividade econômica e de empregos; cura da doença, dentre outros assuntos.

O cenário produzido por esta crise de escassez comprometeu pesadamente as atividades estratégicas e operacionais das empresas e, conseqüentemente, impôs grandes dificuldades para as lideranças, principalmente, em relação ao processo de tomada de decisões.

O segundo desafio apontado em nível elevada dificuldade foi “manter o ânimo/motivação da equipe”; seguido pelos desafios “lidar com a ansiedade dos membros da equipe em relação ao medo de perder o emprego” e “manter em nível satisfatório a qualidade/produtividade da equipe”. Estes quatro desafios estão relacionados ao gerenciamento das equipes de trabalho em ambiente altamente marcado por incertezas generalizadas. O apontamento destes desafios justifica, em partes, o fato de os líderes se empenharem no desenvolvimento de ações e estratégias de relacionamentos voltadas a processos de humanização das relações de trabalho.

Eichenauer, Ryan e Alanis (2022) comentam sobre o desafio dos líderes para lidar com a angústia e ansiedade dos liderados e, ao mesmo tempo, incentivar a produtividade e um clima positivo, criando ações preventivas sem soar como boicote ao trabalho deles. Esta visão também é compartilhada por Fu *et al.*, (2021).

A “paralisação/alterações de projetos e atividades laborais”, bem como a “interrupção de projeto pessoal de aprendizagem e de desenvolvimento profissional” também foram desafios que os líderes tiveram de enfrentar com elevada dificuldade. Este primeiro, por implicar na descontinuidade de processos de trabalho e demandar decisões imediatas. Tais paralizações/interrupções estão associadas, por exemplo, à escassez de informações, à descontinuidade do fornecimento de matérias primas, peças, etc; aos cancelamentos de pedidos e de contratos de clientes. Já o segundo desafio impactou na interrupção de projetos pessoais dos líderes relacionados ao desenvolvimento profissional e de carreira.

Estes desafios também foram identificados no estudo de Luchi, Vasconcelos e Margoto (2023), que justificaram que paralizações foram necessárias para que a liderança se concentrasse sobre ações de comunicação e atenção as pessoas, bem como criar estratégias para repensar formas de monitoramento e de conversas, devido aos impactos causados aos indivíduos.

O cumprimento dos decretos governamentais e das medidas de segurança médica e sanitária também se constituiu em desafios para os líderes, pois demandou cuidados especiais para manter, parte dos liderados, em regime de trabalho presencial. A dificuldade ocorreu na imprecisão de como conciliar tais medidas às demandas das tarefas operacionais que são desenvolvidas pela proximidade física das pessoas, contrariando as medidas de isolamento e distanciamento social.

Ainda relacionado ao acato dos protocolos de saúde e segurança sanitária, os líderes enfrentaram desafios de “expor membros da equipe à riscos de contaminação para atender demandas profissionais”, “lidar com a perda de algum membro da equipe ou colega de trabalho” e “se contaminar pelo vírus diante do atendimento das necessidades do trabalho”. Eichenauer, Ryan e Alanis (2022) também reconheceram a necessidade de sensibilidade por parte dos líderes para evitar desastres à própria saúde e a de seus colaboradores, e ao mesmo tempo, serem cautelosos para não incorrerem em erros graves de exagerarem e impulsionarem pessoas ao risco de contaminação sob a possibilidade de se caracterizar desumanização no trabalho.

Outros desafios de grande repercussão no faturamento das empresas ocorreram impondo elevada dificuldade para os líderes evitá-los, como “fechar novos contratos, vendas, parcerias e projetos”, bem como “cumprir/manter prazos e atingir metas estabelecidas”.

Diante do cenário marcado de informações incertas, descontinuidade no fornecimento de insumos, de cancelamentos de contratos/pedidos de vendas, dentre outros, os líderes foram também compelidos a “realizar demissões de membros da equipe” e também ‘contratar novos membros”, tendo ainda, que “realizar a integração destes novos colaboradores” dentro das restrições impostas pela pandemia. De Luchi, Vasconcelos e Margoto (2023) também identificaram tais desafios que trouxeram para os líderes a responsabilidade pelos processos de capacitação e desenvolvimento, integração de novos colaboradores, programas de capacitação para o trabalho de desenvolvimento de novas lideranças.

Gerir o trabalho remoto também se mostrou como desafio no sentido de “acompanhar, controlar e dar feedback para a equipe”, “aprender a lidar com novas ferramentas de TI” e para alguns líderes “trabalhar com internet de baixa qualidade”. Pesquisas mostram a intensificação

desta modalidade de trabalho a partir da pandemia Covid-19. Dentre elas, Stoker, Garretsen e Lammers (2022) apontam que, em 2021, 80% dos trabalhadores, na metade das empresas em todo o mundo, estavam trabalhando em casa. O desafio enfrentado pelas lideranças foi implementar tal modalidade sem planejamento, sem preparo/treinamento suficiente e de forma involuntária.

A implantação/intensificação do trabalho remoto contribuiu para uma mudança organizacional sem precedentes e para a geração de um cenário completamente em desacordo com as condições sobre as quais o teletrabalho havia sido estudado até então (STOKER; GARRETSEN; LAMMERS, 2022).

#### **6.4 Meios de comunicação utilizados pelos líderes**

Diante das restrições impostas pelo isolamento social, das paralizações/interrupções de projetos profissionais e pessoais, sobretudo provocadas pela imposição do isolamento social, os líderes intensificaram o uso (ou passaram a utilizar) de diferentes meios de comunicação. Isto se fez necessário tanto para se relacionar com suas equipes, pares e outros parceiros de trabalho, quanto para se manterem informados e estabelecerem contatos com o mercado de trabalho, clientes, fornecedores, e a sociedade em geral.

Apurou-se que as reuniões por vídeo conferência, o acesso a site de notícias, TV, rádio e jornal, bem como participação em *lives* nas redes sociais, foram os meios mais utilizados pelos líderes; seguidos por participação em palestras e cursos, postagem em redes sociais, incluindo WhatsApp e acesso a revistas especializadas. Estes resultados também se alinham com as considerações de Carvalho (2023), ao constatar que, na pandemia, os líderes foram desafiados: a se comunicarem eficazmente por diferentes meios eletrônicos; a transmitir entusiasmo digital; a construir relações de confiança com pessoas nunca vistas fisicamente, inspirando e promovendo a motivação à distância; a gerindo e orientar equipes virtuais, acompanhando e monitorando questões sociais e familiares dos grupos.

#### **6.5 Aprendizados obtidos com a pandemia**

De acordo com Calvosa e Alvarenga (2010), as questões e desafios que emergem de cenários marcados de elevada imprevisibilidade são ótimas oportunidades para aquisição de novos conhecimentos e desenvolvimento de novas habilidades. Estes autores ressaltam também

que os líderes devem estar atentos ao ambiente gerador de aprendizagem. Esta perspectiva também é compartilhada por Carvalho (2023), no contexto da pandemia.

Diversos aprendizados foram observados junto aos líderes como decorrente do período pandêmico e foram assim ordenados pelas indicações de respostas:

- Fiquei mais aberto às novas tecnologias e ferramentas de trabalho - 72,86% das respostas dadas; Aprendi a encontrar novas formas de resolver problemas e praticar mudanças sem ser radical – 68, 57%;
- Aprendi mais sobre mim mesmo e cresci em autoconhecimento – 64,28%;
- Aprendi que é importante saber dizer não, colocar limites e se respeitar; e
- Conscientizei sobre a necessidade de contar com planos extras e estar de prontidão para o inesperado - ambos com 58, 57% das respostas dadas;
- Melhorei minha capacidade de ler e interpretar dados, organizar processos e informações de maneira lógica; Constatei que é muito importante manter uma equipe diversificada em ideias e repertório e Aprendi que ninguém resolve problemas sozinho, é preciso pedir ajuda – 51,42%;
- Mudei algumas percepções que eu tinha em relação a alguns membros da equipe – 50%;
- Aprendi que errar é parte de um processo de aprendizagem e, é importante estar aberto a isto e não cair nas armadilhas do perfeccionismo; Estar no LinkedIn é importante mas, também é necessário cultivar boas relações próximas, saber ouvir e falar – 47,14%;
- Aprendi que felicidade não é um conceito abstrato e, a gente só entende a alegria e a tristeza quando as vivenciam – 37,13%.

Prioritariamente, os líderes se reconheceram mais “abertos às novas tecnologias e ferramentas de trabalho”, sendo este o aprendizado mais destacado por eles. Segundo Braga (2022), a pandemia propiciou expressivo aumento de interesse e conhecimento sobre as TICs, e isto foi decisivo para quebrar antigas resistências e crenças arraigadas em relação ao seu uso.

Filippe (2020) considera que a abertura relacionada ao uso das TICs no contexto de trabalho do período pandêmico se deve as suas vantagens para as organizações, líderes e liderados. A flexibilidade, transparência e o desenvolvimento de uma cultura receptiva as TICs foram as alavancas para impulsionar novos comportamentos, mudanças, relacionamentos e consolidar novas formas de realizar o trabalho.

Um segundo aprendizado apontado pelos líderes se refere à “busca de novas formas de resolver problemas e praticar mudanças sem ser radical”. Este aprendizado é entendido tanto

na perspectiva das vantagens geradas pelas TICs, quanto pela intensificação das ações de humanização nas relações de trabalho realizadas pelos líderes. O comportamento flexível dos líderes para inovar em novos modos de realizar o trabalho permitiu a prática da liderança compartilhada, que Ziegert e Dust (2021) consideram muito adequada na pandemia, pois possibilitou o exercício de *coaching* pelos líderes, e valorização das habilidades dos liderados.

Os líderes reconhecem que a pandemia lhes propiciou crescimento pessoal ao indicarem “Aprendi mais sobre mim mesmo e cresci em autoconhecimento” e “Aprendi que é importante saber dizer não, colocar limites e se respeitar”. Estes aprendizados reforçam a visão de Calvosa e Ferreira (2021), ao considerarem que a pandemia despertou a sensibilidade das pessoas, e reflexões sobre a vida e prioridades de valores. Logo, os líderes não podem se manter apáticos e indiferentes aos acontecimentos que demandam considerações sobre a ressignificação da essência humana.

Outro aprendizado apontado pelos líderes foi “Conscientizei sobre a necessidade de contar com planos extras e estar de prontidão para o inesperado”. Este aprendizado explicitou a importância de os líderes incluírem ações alternativas em seus planejamentos, para suportar mudanças de rotas inesperadas, sem comprometer o atendimento de objetivos, o cumprimento de metas, e exercer forte pressão sobre os liderados.

Os líderes indicaram “Melhorei minha capacidade de ler e interpretar dados, organizar processos e informações de maneira lógica”. Este aprendizado está diretamente ligado à abertura propiciada pela intensificação do uso das TICs que possibilitaram a exploração de dados e informações de diferentes fontes, bem como pela prática do *networking* desenvolvida por meios digitais durante o isolamento social.

Em menor nível de prioridade, os líderes reconhecem o aprendizado “Mudei algumas percepções que eu tinha em relação a alguns membros da equipe” e “Manter a equipe diversificada em ideias e repertório”. Ambos estão relacionados às mudanças de comportamento propiciadas pelo ganho de autoconhecimento anteriormente comentado.

Ainda em menor nível de respostas dadas, os líderes reconhecem “Aprendi que errar é parte de um processo de aprendizagem e, é importante estar aberto a isto e não cair nas armadilhas do perfeccionismo” e “Aprendi que felicidade não é um conceito abstrato e, a gente só entende a alegria e a tristeza quando as vivenciam”. Isto se tornou possível pelo processo de autoconhecimento vivenciado pelos líderes, pela abertura às novas formas de organizar e desenvolver o trabalho, por estabelecer relações de empatia com os liderados, permitindo

acompanhar e vivenciar seus dramas humanos e, também, por priorizar relações humanizadas no exercício da liderança.

O aprendizado “Estar no LinkedIn é importante, mas, também é necessário cultivar boas relações afetivas e sociais. As relações de trabalho desenvolvidas em plataformas que alimentam networking, são de natureza secundária, se desenvolvem num ambiente criado, assistido e previsível. Embora sejam fundamentais para alimentar interações ao exercício e carreira profissionais, não se igualam em valor e riqueza aos relacionamentos sociais afetivos próximos. Com isto, os líderes sugerem que novas visões e compreensões sobre a vida e pessoas foram incorporadas durante a pandemia.

## **6.6 Ganhos obtidos com a experiência da pandemia**

A experiência de vivenciar a pandemia, por mais desafiadora e dolorosa que tenha sido, também gerou ganhos, aqui entendidos como vantagens. Tais ganhos, na perspectiva de Souza (2021), se referem aos resultados positivos decorrentes do enfrentamento de desafios e das mudanças/adaptações promovidas às pressas. Fora do contexto de crise, eles poderiam ser entendidos como resultados esperados, pois decorreriam de ações planejadas.

Os ganhos identificados pelos participantes da pesquisa foram assim ordenados:

- Tive a oportunidade de realizar cursos/formações/certificações online que somente eram desenvolvidos na modalidade presencial – 60,0% das respostas dadas;
- Oportunidade para repensar sobre minha profissão, meu modo de vida e redesenhar o meu futuro – 58,7%;
- Possibilidade de trabalhar na minha própria casa e não ter que ir ao local de trabalho – 55,71%;
- Ter conhecido novas tecnologias e ferramentas de TI aplicadas ao trabalho, aos processos de desenvolvimento profissional e aos relacionamentos sociais – 55,71%;
- Oportunidade para ficar mais tempo em casa e/ou com a família – 51,42%;
- Conheci novas pessoas e iniciei novos relacionamentos profissionais e sociais – 42,86%;
- Dedicar maior atenção à saúde física, mental e psicológica – 41,14%;
- Agenda de trabalho mais flexível e maior autonomia sobre o uso do tempo – 38,58%;
- Melhoria significativa nas relações familiares, com o(a) cônjuge, amigos e/ou vizinhos de residência – 24,28%;

- Consegui condições mais favoráveis para realizar o meu trabalho e aproximar mais da minha equipe – 21,43%.

Prioritariamente, os ganhos expressos por “Tive a oportunidade de realizar cursos/formações/certificações online que somente eram desenvolvidos na modalidade presencial”, juntamente com “Ter conhecido novas tecnologias e ferramentas de TI aplicadas ao trabalho, aos processos de desenvolvimento profissional e aos relacionamentos sociais”, refletem os maiores benefícios obtidos pelos líderes, sendo decorrentes do aprendizado propiciado/reforçado pelo uso das TICs, durante a pandemia. Estes se estenderam também para a esfera da vida privada na medida em que facilitaram a realização de projetos relacionados à capacitação pessoal.

Os líderes também reconhecem que o período pandêmico propiciou oportunidades para refletir sobre a vida, a profissão, o futuro e a carreira. Igualmente, conhecer novas pessoas, ampliar e diversificar os relacionamentos sociais e profissionais. Tais ações se refletem como buscas de ressignificações das experiências de vida conforme já comentado por Caldosa e Ferreira (2021).

A condição de poder trabalhar de suas próprias casas, evitando o deslocamento físico para o local de trabalho, também foi reconhecida como ganho por parte dos líderes. Em decorrência, foi possível também permanecer por mais tempo junto a família, e ainda dedicar mais cuidados a saúde pessoal. No entanto, é baixo o reconhecimento deles sobre ganhos relacionados à flexibilidade de agenda e maior liberdade para gerenciar o próprio tempo, sugerindo que a dinâmica da organização do trabalho se manteve em padrões já estabelecidos.

Se, de um lado, trabalhar em suas próprias casas foi reconhecido como ganho, de outro, melhorias no relacionamento com membros da família foram consideradas com restrições, posto que receberam baixa indicação de respostas. No estudo de Braga (2022) e Souza (2021) isto também foi constatado. Tal constatação sugere a presença de conflitos interpessoais provocada pelo desgaste das relações cotidianas, marcadas pelo estresse do isolamento social e pela precariedade de condições e infraestrutura adequadas para suportar o trabalho por longo período. Nesta linha, ocorreram também conflitos decorrentes entre demandas de trabalho e responsabilidades familiares.

A suspensão do deslocamento para os locais de trabalho, segundo Braga (2022), foi, a princípio, interpretada como algo positivo, um alívio. Porém, com o passar do tempo, a ausência de desafios e prazeres cotidianos, tais como, enfrentar congestionamentos no trânsito, buscar a melhor rota para não se atrasar em uma reunião; a falta das conversas no ponto do cafezinho, e

o longo período de trabalho *home office* isolados dos pares, contribuíram para grande exaustão do grupo de gestores pesquisados. A exaustão é entendida como condição de excessiva de fadiga, causada pela permanência do evento estressor, gerando desequilíbrio entre vida pessoal e profissional (SOUZA, 2021).

Com o menor percentual de respostas, verificou-se o ganho de condições mais favoráveis, para os líderes trabalharem e aproximarem mais de suas equipes.

### **6.7 Competências e habilidades necessárias em tempos de incertezas**

A experiência de vivenciar uma crise global como a pandemia Covid-19, sem precedentes para a atual humanidade, proporcionou oportunidades de se refletir sobre as capacidades que se mostraram necessárias aos líderes, para o seu enfrentamento. Refletindo ainda como um legado de aquisições para apoiar eventos pretéritos semelhantes ao da Covid-19.

Nesta linha, resgata-se Calvosa e Alvarenga (2010), que consideram que as questões emergentes de cenários tumultuados são ótimas oportunidades para gerar novos conhecimentos e habilidades de modo a se constituírem em lições aprendidas e compor o acervo de experiências dos líderes.

No estudo, as capacidades estão diretamente relacionadas com as competências e habilidades dos líderes para atuar em contextos altamente desafiantes, que demandam comportamentos, ações, atitudes, valores e visões para lidarem com incertezas, precariedades, e exposição a riscos e vulnerabilidades associadas à falta de clareza dos cenários globais.

A literatura sobre liderança organizacional destaca a abordagem prescritiva dos atributos desejados de um líder. Tais atributos estão associados às capacidades técnicas, cognitivas e de relacionamentos. Mchane e Glinow (2014) enfatizam a importância destas três capacidades e dão destaque à terceira, como sendo um conjunto de habilidades relacionadas a atitudes, crenças e valores dos líderes.

No presente estudo apreende-se que as três capacidades foram empregadas pelos líderes. Porém, pode-se inferir que as competências de relacionamentos foram mais destacadas, sendo consideradas competências básicas que possibilitaram aos líderes manter conexões interpessoal e intrapessoal. Tais conexões, segundo Weisinger (2001), ocorrem no nível das emoções, dos estados afetivos, dos significados humanos e fundamentam o conceito da liderança emocional.

A competência “manter o equilíbrio emocional” recebeu cerca de 90% de indicação por parte dos líderes, sendo a mais indicada pelos líderes. Ela remete a um saber sobre controlar as

próprias emoções para se conectar com a emoção do(s) outro(s). As emoções remetem aos significados que o contexto/situação gera e como se repercutem de modo peculiar sobre cada indivíduo. Sem este autocontrole o risco de fracassar no processo de comunicação é elevado.

Nesta perspectiva, considera-se que durante a pandemia, os líderes foram compelidos a gerenciar suas próprias emoções (autogerenciamento) e a de outros (heterogerenciamento), considerando os membros de suas equipes, os pares, pessoas da família e demais *stakeholders* – esta experiência é indicada como um aprendizado necessário para atuação em tempos de crise. De acordo com Goleman (2015), somente com base nesta dupla habilidade (auto e heterogerenciamento) é possível os líderes regular as emoções para realizar mudanças/adaptações, enfrentar desafios e promover o bem-estar.

A comunicação empática, já destacada anteriormente como um desafio de elevada dificuldade, também é reconhecida como um tema de aprendizado para tempos de incerteza.

A sensibilidade para reconhecer os limites e possibilidades de entregas dos membros da equipe; a adaptabilidade ao modo de trabalhar de cada liderado e demais profissionais com quem se relaciona; são competências fortemente associadas com a dimensão do heterogerenciamento, pois demandam o exercício de se colocar no lugar do outro, logo suscitam desenvolvimento e aprendizagem. Já as competências “reconhecer as próprias limitações” e “discernimento para entender o ambiente, os fatos, as pessoas e identificar impactos”, são capacidades/habilidades associadas ao autogerenciamento e está associada a uma visão crítica que viabiliza a busca do autoconhecimento.

Outras capacidades, que demandaram conhecimento técnico e de gestão, também foram indicadas pelos líderes: buscar e aplicar inovação continuamente; prever situações de riscos e prover medidas/ações para minimizá-las/evitá-las; apoiar iniciativas e contribuir para operacionalizá-las; delegar mais e controlar menos; compartilhar preocupações e buscar soluções conjuntamente; lidar com paradoxos e contratempos e mediar conflitos e restabelecer a colaboração mútua.

A capacidade “simular eventos/ocorrências/situações visando prospectar/amenizar imprevistos” foi reconhecida pelos líderes como de pouca necessidade. Isto sugere que os eventos globais, como o da pandemia Covid-19, não podem ser reproduzidos artificialmente e não se repetem sob as mesmas condições, intensidades e mesmos padrões de comportamento de seus antecedentes, pois se ligam à imprevisibilidade.

A prospecção sobre quais capacidades seriam necessárias aos líderes do futuro, tomando-se como referência as lições aprendidas na pandemia Covid-19, tem sido objeto de

indagação por parte de empresas e profissionais do mercado de trabalho. O interesse das empresas sobre tal projeção se justifica pelo fato de poderem contar com líderes mais bem preparados para atuar em cenários de elevada imprevisibilidade. Quanto aos profissionais, de modo geral, o interesse está em planejar e direcionar seus processos de capacitação alinhados com tais demandas.

Neste sentido, a empresa de consultoria empresarial Vagas (vagas.com.br), com 23 anos de atuação no mercado de recrutamento e seleção de profissionais para função de liderança, elegeu seis competências necessárias aos líderes no período pós Covid-19, justificando que se trata de uma demanda de CEOs (*Chief Executive Office*) preocupados em tornar as empresas mais resilientes para a possibilidade de uma próxima pandemia. Tais capacidades são: adaptabilidade e flexibilidade; habilidades digitais; criatividade e inovação; conhecimento em dados; pensamento crítico e autonomia e inteligência emocional (VAGAS FOR BUSINESS, 2021).

Estas capacidades também foram observadas no presente estudo, mesmo que expressas com termos diferentes, e se revelaram pelas ações e estratégias adotadas pelos líderes, relacionadas às mudanças/adaptações realizadas, sejam na condução dos relacionamentos com diferentes públicos, no enfrentamento dos desafios, nos aprendizados e ganhos obtidos/reforçados e, propriamente, na projeção das competências e habilidades prospectadas para tempos de incertezas.

## **6.8 Síntese dos resultados**

A partir das discussões anteriores apresentam-se algumas considerações gerais, enquanto síntese dos resultados.

A pandemia Covid-19 impactou o trabalho dos líderes organizacionais impondo-lhes necessidade de adotarem ações emergenciais para lidar com o contexto da crise provocada pela terrível doença. Neste contexto, e a “toque de caixa”, eles tiveram que enfrentar desafios desconhecidos, improvisar mudanças e adaptações, atender situações emergenciais, lidar com incertezas, ansiedades, inseguranças; tomar decisões sem contar com indicadores/referências assertivas, e ainda alcançarem efetividade em suas ações para evitar a total paralização das atividades.

Diferentes necessidades de mudanças e adaptações emergiram, em diferentes níveis e aspectos, tais como: se adequarem às condições dos membros de suas equipes e de seus pares; se adaptarem às metodologias de trabalho mais ágeis, e à falta de informações/dados confiáveis

em relação ao ambiente global; se adequarem à rotina dos membros do mesmo lar, pois o ambiente privado foi passado a ser também o local de trabalho.

Neste cenário os líderes assumiram estilo de liderança adaptativo pautado por ações incentivadoras, adotando medidas de humanização das relações de trabalho, promovendo a comunicação empática e fazendo uso do gerenciamento das emoções.

Diante dos novos desafios, eles priorizaram atenção às pessoas, em específico às de suas equipes de trabalho, fornecendo apoio e estímulos de natureza psicológica, tais como, fornecer assistência pessoal, emitir mensagens de ânimo/motivação e conceder mais autonomia e flexibilidade. Tiveram que lidar com os estados emocionais de seus liderados e atuar para minimizar sentimento de insegurança e de ansiedade em relação à doença e ao futuro de seus empregos. Registrou-se ainda o desafio de suspender/abandonar projetos profissionais e pessoais em andamento, e ainda lidar com a própria angústia decorrente da possibilidade de também perderem o emprego.

Por força do isolamento social, os líderes recorreram a diferentes meios de comunicação para se conectarem com suas equipes, pares, outros *stakeholders*, bem como com a sociedade geral. Tais meios, acessados de suas próprias casas/locais de permanência, consistiram principalmente de reuniões por vídeo conferência, acesso a sites, participação em *lives*, palestras e cursos.

Os diferentes papéis e situações vividos e a necessidade de improvisar e realizar adaptações e mudanças nunca imagináveis impulsionaram novos aprendizados e habilidades, como: maior receptividade às novas tecnologias e ferramentas de trabalho; nova visão sobre resolução de problemas; flexibilidade; maior sensibilidade para com as pessoas, consigo próprio, com sua saúde e autoconhecimento. Evidenciou-se também a conscientização sobre contar com planos extras e estar de prontidão para o inesperado.

Em decorrência dos desafios e aprendizados obtidos, os líderes reconheceram alguns ganhos/recompensas propiciadas pela pandemia, destacando-se: oportunidade para investir em cursos de capacitação pessoal e profissional; tempo para conviver com a família e requalificar o relacionamento com seus membros; maior acesso às TICs e novas ferramentas de trabalho; conhecer pessoas e buscar novos relacionamentos; dedicar tempo especial para a saúde pessoal, analisar criticamente a carreira profissional e refletir sobre o modo de vida e trabalho.

Finalmente, os líderes apontaram as capacidades que podem ser desenvolvidas para dar suporte às suas atuações em eventos pretéritos, semelhantes à pandemia Covid-19. Tais capacidades são de natureza técnica, cognitiva e de relacionamentos, passíveis de aprendizagem

e desenvolvimento, não sendo apenas uma prerrogativa da personalidade do líder. Neste conjunto de capacidades, são identificadas as seguintes competências/habilidades: flexibilidade, adaptabilidade, visão crítica, interesse por TICs, criatividade, conhecimento de ferramentas digitais, autonomia e inteligência emocional.

A seção 7 apresenta as considerações finais do estudo.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve o propósito de investigar a atuação da liderança organizacional no contexto da pandemia Covid-19, com o interesse de conhecer as ações, estratégias e comportamentos adotados por um grupo de 70 líderes, do mercado de trabalho, identificados na plataforma LinkedIn, a respeito dos seguintes temas: mudanças e adaptações realizadas; enfrentamento de desafios; condução dos relacionamentos; aprendizados e ganhos decorrentes da experiência de vivenciar a pandemia; meios utilizados para atualizar/obter informações e conhecimentos, e competências e habilidades necessárias para o enfrentamento de cenários incertos, como o de uma pandemia. Diante dos resultados obtidos considera-se que este propósito foi atingido.

Ao abordar tais temas foram identificadas manifestações relacionadas à atuação dos líderes, as quais se mostraram pertinentes ao exercício da liderança durante a pandemia, bem como explorou-se abordagens pouco identificadas na literatura, neste contexto. Esta escassez de produção bibliográfica se justifica diante da recenticidade da manifestação do fenômeno estudado.

Estudar temas pouco explorados pela literatura se traduz no interesse de avançar conhecimento sobre eles, o que é papel da pesquisa científica. No entanto, é também um grande desafio. No presente estudo, a ausência de produção bibliográfica trouxe algumas restrições, sendo a mais crítica a ausência de trabalhos semelhantes para possibilitar espelhamento de procedimentos metodológicos e científicos, especificamente, para apoiar análises comparativas de resultados.

Pode-se observar ainda que investigações a respeito dos impactos do período pandêmico sobre o trabalho humano se multiplicaram rapidamente na área educacional e na área médica, pelo interesse de identificar os efeitos da pandemia, respectivamente, sobre o trabalho de docentes/discentes e de profissionais da saúde. Em ambas as áreas a produção bibliográfica está pautada sobre o agravamento da precarização do trabalho e da psicodinâmica do trabalho - temas já bastante explorados, e que já contam com uma literatura acadêmica consolidada.

No entanto, o objetivo do presente estudo não recaiu sobre tais perspectivas, mas sobre realizações, ações, estratégias adotadas pelos líderes para lidar com desafios, mudanças, relacionamentos na pandemia, desbravando ainda considerações sobre lições aprendidas e ganhos obtidos com esta experiência.

Neste sentido, reconhece-se que a lacuna identificada foi também uma oportunidade para se explorar tais temas, propiciando reflexões mais específicas sobre o exercício da liderança organizacional em tempos de crise e incertezas globais, sendo esta é a contribuição acadêmica do estudo.

Além das limitações impostas pelo estágio inicial em que se encontra a pesquisa acadêmica, reconhecem-se outros aspectos do estudo que devem ser observados, não como limitações, mas ressalvas que possam ser úteis para futuros estudos. Dentre eles, mencionamos:

(a) instrumento de coleta de dados (questionário) utilizado: embora tenha sido elaborado sobre temas típicos do exercício da liderança, ele se mostrou limitado a um formulário com respostas, em grande parte, definidas conforme premissas do pesquisador. Exceção ocorreu, por exemplo, para a questão que abordou os desafios da liderança, que contou com abordagens teóricas presentes na literatura clássica da liderança.

Reconhece-se que o uso de entrevistas abertas ou semiestruturadas seria mais assertivo para explorar o fenômeno de pesquisa, pois isto possibilitaria elaborações e considerações mais aprofundadas oriundas das próprias percepções dos líderes. Estaria ainda, mais coerente com a natureza de um estudo qualitativo. Porém, o uso de entrevistas se mostrou inviável diante da demanda de tempo que ela requer dos participantes e do cronograma de finalização do estudo por parte do pesquisador.

(b) constituição do público e amostra do estudo: embora as pesquisas com coleta de dados obtida em plataformas digitais, como a LinkedIn, sejam recentes e se mostram mais aceitas, são também ligadas a restrições dada a impossibilidade de se comprovar os sujeitos de fato. No estudo, observou-se a impossibilidade de constatar se os participantes são realmente profissionais que lideraram equipes de trabalho durante a pandemia – sendo este o critério necessário para integrar a pesquisa. Ainda que alguns líderes tenham se recusado a participar da pesquisa por não atender a este critério, ou seja, não estavam liderando equipes na pandemia, isto não assegura que todos os demais atendam.

No entanto, enfatiza-se que todo processo de identificação da população e constituição da amostra dos líderes foi operacionalizado em consonância com um método de amostragem virtual, voltado para a pesquisa com coleta de dados na plataforma LinkedIn. E ainda, pela sua aplicabilidade em outros quatro estudos acadêmicos. Embora se reconheça limitações na identificação dos sujeitos, tal método não está destituído de rigor acadêmico.

Destaca-se, como contribuição acadêmica do estudo, o conhecimento gerado sobre o próprio ambiente de trabalho dos líderes, retratando suas práticas e vivências diante dos

impactos gerados no contexto de uma pandemia. Tal conhecimento poderá servir de subsídios para propostas de formação e desenvolvimento de lideranças organizacionais. Contém apontamentos que exploraram, dentre outros aspectos, como enfrentaram desafios, como flexionaram suas atuações para pessoas e para o contexto, o que aprenderam e o que consideram ganhos e, sobretudo quais capacidades, traduzidas em competências e habilidades, percebem como necessárias a profissionais em cargos de liderança, para atuarem em tempos de crise e incertezas.

Os resultados do estudo expressam as percepções do grupo de líderes que integraram a pesquisa, logo não se ligam a generalizações. Eles representam a visão de uma amostra de profissionais identificada no mercado de trabalho, com características demográficas distintas quanto a suas idades, gênero, nível de escolaridade, tempo de trabalho, atuação em diferentes cargos, departamentos e setores econômicos.

Finalmente, como sugestão de trabalhos futuros recomenda-se um maior tempo dedicado à pesquisa de campo, que forneçam possibilidade de aumentar, não somente a amostragem estudada em situações atípicas (liderança na pandemia), mas que busquem também entender se os resultados encontrados no presente estudo denotam características similares em outros grupos de líderes, assim como em outras configurações de segmentos de empresas e perfis profissionais.

Recomenda-se a continuidade da pesquisa por entender que o contexto do estudo, ou seja, liderança em tempos de crises e incertezas, representa significativa relevância para a atuação dos líderes e, por conseguinte, para as organizações, tanto quanto para a própria literatura.

## REFERÊNCIAS

ADERALDO, I.; ADERALDO, C.; LIMA, A. Aspectos Críticos do Teletrabalho em uma Companhia Multinacional, **Cadernos EBAPE. Br**, v. 15, p. 511-533, 2017.

AGÊNCIA Brasil. **Excesso de trabalho e pandemia podem desencadear Síndrome de Burnout**. Viva Bem UOL. 13 jan. 2021. Disponível em: <https://www.uol.com.br/vivabem/noticias/redacao/2021/01/03/excesso-de-trabalho-e-pandemia-podem-desencadear-sindrome-de-burnout.htm>. Acesso em 08 jun. 2022

ANCONA, D. Leadership in an Age of Uncertainty. **Center for Business Research Brief**, v. 6, n. 1, p. 1-3, 2005.

ARAÚJO, L.C.G. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BAJABA, A. *et al.* Adaptive Managers as Emerging Leaders During the COVID-19 Crisis. **Psychol**, v.13, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.661628>

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BITTEL, L. R. **Supervisão eficaz**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

BOSSIDY, L.; CHARAN, R **Execução – A disciplina para atingir resultados**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2005.

BOWDITCH, L. J.; BUONO, F.A. **Elementos do Comportamento Organizacional**. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2016.

BRAGA, F.L.A. **Sofrer no trabalho é “normal”? Um olhar da psicodinâmica do trabalho em meio à pandemia da COVID-19**. f104. Dissertação (mestrado) apresentada ao Mestrado Executivo em Gestão Empresarial da Escola Brasileira de Administração Pública EBAPE. FGV. Rio de Janeiro, 2022.

BURNS, J. M. **Leadership**, Harper Row. New York, v. 280, 1978.

CALVOSA, M. **Liderança Empresarial e Estratégica**. Rio de Janeiro: Editora CECIERJ, 2021.

CALVOSA, M.; ALVARENGA, M. Os funcionários percebem a gestão do conhecimento no ambiente de trabalho? Estudo de caso na realidade de uma pequena empresa. **Revista Uniabeu**, v. 3, n. 5, p. 203-229, 2010.

CALVOSA, M.; FERREIRA, M. Os atuais pesquisadores sobre liderança estão presos ao modelo mental do século XX? *In: Anais... XLV EnANPAD-Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Curitiba, 2021.

CARNEVALE, J. B.; HATAK, I. Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. **Journal of Business Research. RePEc**, v. 116, 2020.

CARUSO, D. R.; SALOVEY, P. **Liderança com inteligência emocional: liderando com e administrando com competência e eficácia**. 1. Ed. São Paulo: M. Books, 2007.

CARVALHO, C. M. M.; LIMA, M. P. A abordagem de liderança nos tempos de pandemia: como proporcionar resultados por meio do teletrabalho. *In: Anais... XVII CONVIBRA- Congresso Virtual de Administração*, 2020.

CARVALHO, G. J.D. B. P. **Da liderança à e-liderança: uma nova estratégia paradigmática na gestão organizacional: estudo de caso na empresa X**. 2023. 120 f. Dissertação (Mestrado em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas) Instituto Politécnico de Bragança, Portugal, 2023.

CHAMAKIOTIS, P.; PANTELI, N.; DAVISON, R. M. Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19. **International Journal of Information Management**, v. 60, 2021.

CHEMERS, M. M. Leadership research and theory: a functional integration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, **APA PsycInfo**, v. 4, n. 1, p. 27, 2000.

CHEN, J.K.C.; SRIPHON, T. Perspective on COVID-19 Pandemic Factors Impacting Organizational Leadership. **Sustainability**, v. 13, n. 6, p. 3230, 2021.

CHIRIACESCU, F.S. et al. Secondary teachers' competencies and attitude: A mediated multigroup model based on usefulness and enjoyment to examine the differences between key dimensions of STEM teaching practice. **Plos one**, v. 18, n. 1, p. e0279986, 2023.

CRESWELL, W.J. **Projeto de pesquisa qualitativa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª. ed., Porto Alegre: Artemed, 2010.

DAGLIS, T.; TSIRONIS, G.; TSAGARAKIS, K. P. Data mining techniques for the investigation of the circular economy and sustainability relationship. **Resources, Conservation & Recycling Advances**, v. 19, p. 200151, 2023.

DENYER, D.; TRANFIELD, D. Producing a systematic review. *In* D. A. Buchanan & A. Bryman (Eds.), *The Sage handbook of organizational research methods*. **American Psychological Association**, p. 671–689, Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd, 2009.

EICHENAUER, C. J.; RYAN, A.M.; ALANIS, J.M. Leadership During Crisis: An Examination of Supervisory Leadership Behavior and Gender During COVID-19. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 29, n. 2, p. 190-207, 2022.

FIGUEIREDO, J. Os Desafios de uma Liderança Digital. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 4, 2021. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021210043>.

FORBES (org). **How quality – Drive cultures deliver adaptability, resiliency ad empathy through global crises**. Forbes Insights, 2021. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/insights-asqexcellence/2021/05/03/how-quality-driven-cultures-deliver-adaptability-resiliency-and-empathy-through-global-crises/?sh=6ec24bb8686c>. Acesso em: 14 jun. 2023.

- FREUD, J. E.; SIMON, G. A. **Estatística aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- FU, S. *et al.* Anxiety Responses to the Unfolding COVID-19 Crisis: Patterns of Change in the Experience of Prolonged Exposure to Stressors. **Journal of Applied Psychology**, v. 106, n. 1, p. 48, 2021.
- GIBSON, J. *et al.* **Organizações: Comportamentos, Estrutura e Processos**. 12ª ed. AMGH: 12a ed. Porto Alegre: McGraw-Hill, 2006.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GOLEMAN, D. **Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2015.
- GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2012.
- GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. **O poder da inteligência emocional: como liderar com sensibilidade e eficiência**. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2018.
- HAIR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. Bookman editora, 2009.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores de empresas: a utilização de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: EPU, 1977.
- HEYNS, G. J.; KILBOURN, P. J. Online shopping behaviour and service quality perceptions of young people in South Africa: A COVID-19 perspective. **Journal of transport and supply chain management**, v. 16, p. 777, 2022.
- HUNTER, J. C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- KARALIS, T. Planning and evaluation during educational disruption: lessons learned from Covid-19 pandemic for treatment of emergencies in education. **European Journal of Education Studies**, [S.l.], 2020. Disponível em: <https://www.oapub.org/edu/index.php/ejes/article/view/3047/5685>. Acesso em: 26 ago. 2021.
- KOZŁOWSKI, Arkadiusz *et al.* Virtual network sampling method using LinkedIn. **MethodsX**, v. 8, p. 101393, 2021.
- LACOMBE, F. **Recursos Humanos**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. D. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.
- LIEBERMANN, S. C. *et al.* Abrupt implementation of telework in the public sector during the COVID-19 crisis. **Organisations psychologie A&O**, 2021.
- LINKEDIN. **Sobre o LinkedIn**. LinkedIn, 2023. Disponível: <https://about.linkedin.com/pt-br#:~:text=Bem%2Dvindo%20ao%20LinkedIn%2C%20a,em%20200%20pa%C3%ADses%2>

0e%20territ%C3%B3rios.&text=Criar%20oportunidades%20econ%C3%B4micas%20para%20cada%20integrante%20da%20for%C3%A7a%20de%20trabalho%20global.&text=A%20m iss%C. Acesso em: 21 jun. 2023.

LUCHI, R.; VASCONCELOS, K. C. A; MARGOTO, J. B. Práticas de RH na Pandemia de Covid-19. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 17, n. 1, p. 107-122, 2023.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTELETO, R. M. Análise de redes sociais-aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ciência da informação**, v. 30, p. 71-81, 2001.

MCSHANE, L. S.; GLINOW, V. A. M. **Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda, 2014.

MELO, E. A. A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 4, n. 2, p. 31-62, 2004.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 8. ed. São Paulo: Hucitec, 2004.

NGUYEN, H. T.; PHAM, M. H.; TRUONG, C. Leadership in a pandemic: Do more able managers keep firms out of trouble?. **Journal of Behavioral and Experimental Finance**, v. 37, p. 100781, 2023.

NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n.4, p.121-152, 2012.

OMS. Organização Mundial da Saúde. **Histórico da pandemia Covid-19**. Disponível em: [https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-statement-on-ih-er-emergency-committee-on-novel-coronavirus-\(2019-ncov\)](https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-statement-on-ih-er-emergency-committee-on-novel-coronavirus-(2019-ncov)). Acesso em: fev. 2023.

ONU. Organização das Nações Unidas. **Em dois anos de pandemia, ONU alerta para entrega “escandalosamente desigual” de vacinas**. ONU News, 2022. Disponível em: <https://news.un.org/pt/story/2022/03/1782282> Acesso em: 22 jun. 2022.

PINTO, J. L. A.; MOREIRA, F. G. L. O papel do líder: desafios de liderar e motivar pessoas para manutenção do desempenho durante a pandemia. **Revista Científica e Tecnológica**, v.7, n.1, p.9 - p.205, jan./dez. 2022.

PORTNOVA, G.; MARTYNOVA, O. **Macro-and microstates of resting-state EEG in children with low-functioning autism**, 2023.

RAMLI, K. *et al.* Managing through a crisis: emotional leadership strategies of high-growth entrepreneurs during the COVID-19 pandemic **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 35, n. 1-2, p. 24-48, 2023. DOI: [10.1080/08985626.2022.2143905](https://doi.org/10.1080/08985626.2022.2143905)

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 3 Ed., 2008.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no contexto brasileiro.** 14 ed. Editora Pearson, 2011.

ROTHMANN, I; COOPER, C. **Fundamentos da psicologia organizacional e do trabalho.** 2a. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa.** 5ª ed. Tradução de Daisy Vaz Moraes. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANKARAN, K.; AHMED, M. Leadership and Information Technology. *In: Leadership Today: Practices for Personal and Professional Performance.* Joan Marques Satinder Dhiman Editors. Springer, 2017.

SILVA, W. **O impacto de ações de capacitação na atuação gerencial: um estudo de caso no setor público.** Tese de Doutorado em Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

SIQUEIRA, M. M. M. Medidas do comportamento organizacional. **Estudos de Psicologia (Natal)**, v. 7, p. 11-18, 2002.

SOUZA NETO, S. *et al.* As Competências de Liderança: Atributos e Práticas do Líder do Século XXI, uma Pesquisa Quantitativa. **Revista de Administração da Unimep**, v. 4, n. 1, p. 68-94, Jan.abr., 2006. -abr. 2006. <https://doi.org/10.15600/rau.v4i1.234>

SOUZA, K. R. *et al.* Trabalho remoto, saúde e greve virtual em cenário de pandemia. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 19, p. 1–14, 2021.

SOUZA, M. R; **A inteligência emocional no exercício da liderança: um estudo desenvolvido junto a profissionais do mercado de trabalho.** 129f. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Universidade de Araraquara, Araraquara-SP, 2021.

STOKER, J.I., GARRETSEN, H., LAMMERS, J. Leading and Working From Home in Times of COVID-19: On the Perceived Changes in Leadership Behaviors. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 29, n. 2, p. 208-218, 2022.

TANNENBAUM, R.; SCHMIDT, W.H. How to choose a leadership pattern. **Harvard Business Review**, 1973.

TRIGO, J.R.; COSTA, J. A. Liderança nas organizações educativas: a direcção por valores. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 16, p. 561-582, 2008.

VAGAS FOR BUSINESS. **6 competências pós-coronavírus que todo bom colaborador deve ter.** Disponível em: <https://blog-forbusiness.vagas.com.br/6-competencias-pos-coronavirus/>. Acesso em: 17 de jul. 2021.

WEISINGER, H. **Inteligência Emocional no trabalho.** Editora Objetiva, 2001.

YULK, G.; LEPSINGER, R. Why integrating the leading and managing roles is essential for organizational effectiveness. **Organizational dynamics**, 2005.

ZACCARO, S.I.; KEMP, C.; BADER, P. **Leader traits and attributes**: the nature of leadership. Thousand Oaks, CA: Sage, 2018.

ZIEGERT, J. C.; DUST, S.B. Integrating Formal and Shared Leadership: the Moderating Influence of Role Ambiguity on Innovation. **Journal of Business and Psychology**, v. 36, n. 6, p. 969-984, 2021.

## APÊNDICES

### APENDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

#### PESQUISA SOBRE “DESAFIOS E APRENDIZADOS DA LIDERANÇA NO PERÍODO PANDEMICO COVID-19

##### I - NECESSIDADE DE ADAPTAÇÕES NA PANDEMIA COVID-19

Quais adaptações realizou durante o período pandêmico e qual o nível de necessidade? Para cada adaptação sinalize com X ao nível da necessidade.

Adaptações realizadas na pandemia	Nível de necessidade da adaptação			
	Necessidade de elevada urgência	Necessidade relativamente alta	Necessidade Baixa	Não se aplica
Aquisição de equipamento(s) e recursos tecnológico(s) para o trabalho home office				
Aquisição de mobiliário residencial para o trabalho home office (Juntar essas duas primeiras?)				
Aquisição de novos serviços/pacotes de internet				
Adequação/construção de um novo espaço físico na residência				
Adequação à rotina da família/casa				
Adequação à rotina dos membros do mesmo lar				
Adequação às disponibilidades dos meus pares de trabalho (outros líderes)				
Adaptação às condições dos membros da equipe				
Adaptação ao mercado fornecedor de matérias primas, implementos, dispositivos, peças e etc.				
Adaptação do trabalho às normas de segurança e saúde pública				
Adaptação as metodologias de trabalho mais ágeis				
Ampliação do escopo de trabalho da equipe				
Ampliação do meu próprio escopo de atuação				
Adaptação à falta de informações/dados concretos em relação as incertezas do ambiente global				

##### II – RELACIONAMENTO COM AS EQUIPES DE TRABALHO

Com que frequência vivenciou as seguintes situações durante a pandemia? Para cada situação sinalize a frequência com que ela ocorreu.

Situações vividas na pandemia	Frequência que ocorreu a situação			
	Sempre	As vezes	Frequentemente	Nunca
Oferecimento de <u>recompensas psicológicas</u> (ex: conselhos, orientações, mentoring) a equipe (ou algum membro dela) em troca de desempenho satisfatório e/ou atingimento de metas.				

Oferecimento de recompensas materiais (ex: ganho financeiro, promoção) a equipe (ou algum membro dela) em troca de desempenho satisfatório e/ou atingimento de metas.				
Aumento do controle sobre a equipe para promover ações corretivas				
Transmitir para a equipe uma visão positiva de futuro e de superação				
Incentivo à criatividade e a proposição de soluções inovadoras				
Exercer o papel de mentor, conselheiro da equipe Em recompensas psicológicas, citamos mentoring, retiramos essa questão?				
Ressaltar os propósitos e a missão do time Não estaria dentro de transmitir a equipe uma visão positiva? Juntar ambas?				
Abertura de agenda e disposição para atendimento relacionado ao trabalho fora da agenda oficial				
Abertura de agenda e disponibilidade para tratar qualquer assunto com a equipe Juntar as perguntas relacionadas a agenda?				
Realização de encontros online com a equipe para humanizar as relações				
Realização de <i>happy hour</i> virtuais Acredito que <i>happy hour</i> esteja dentro de encontros humanizados, retirar?				
Interesse pela saúde e vida pessoal e familiar dos membros da equipe				

### III – DESAFIOS E DIFICULDADES DE ENFRENTAMENTO

Quais desafios profissionais você enfrentou na pandemia e qual o nível da dificuldade de cada um deles?

Desafios na pandemia	Nível de dificuldade do desafio				
	Dificuldade muito elevada	Alta Dificuldade	Baixa dificuldade	Nenhuma Dificuldade	Não se aplica a mim
Cumprir prazos e atingir metas					
Fechar novos contratos, vendas, parcerias e projetos					
Atender pós-vendas (assistência)					
Manter o ânimo/motivação da equipe					
Lidar com informações imprecisas, incertas, e escassas					
Afastar membros chave da equipe por conta da contaminação					
Perder contratos e/ou vendas por cancelamentos					
Ser contaminado pelo vírus pelas exposições que vivenciei no trabalho					
Controlar o trabalho remoto da equipe No bloco acima em “Aumento do controle sobre a equipe para promover ações corretivas” Já não responde essa questão?					

Comunicar empaticamente com os membros da equipe					
Lidar com perdas (falecimento) de colegas de trabalho ou membros da própria equipe					
Expor membros da equipe à riscos de contaminação no atendimento às demandas profissionais					
Lidar com a ansiedade dos membros da equipe em relação ao medo de perder o emprego					
Perder o próprio emprego					
Executar decretos governamentais e institucionais sobre saúde e segurança					
Aprender nova tecnologia para realizar o trabalho remoto					
Trabalhar com baixa qualidade da internet					
Demitir membros da equipe					
Recrutamento e seleção					
Integrar novos colaboradores na equipe					
Paralisar/ mudar projetos e operações					
Manter em nível satisfatório a qualidade/produzividade da equipe					
Manter em nível satisfatório a qualidade dos produtos/serviços					
Interromper processo de desenvolvimento profissional					

#### **IV - APRENDIZADOS DECORRENTES DA PANDEMIA**

**A seguir são apresentadas algumas frases que expressam aprendizados. Indique com X as frases que mostram o que você aprendeu ou reforçou com a pandemia Covid-19. Indique quantas frases você considerar aplicáveis.**

- ( ) aprendi melhor como ler e interpretar dados, organizar processos e informações de maneira lógica
- ( ) Sempre é necessário contar com planos extras e prontidão para o inesperado
- ( ) é muito importante manter uma equipe diversa em ideias e repertório
- ( ) aprendi a encontrar novas formas de resolver problemas e praticar mudanças sem ser radical
- ( ) é preciso estar aberto as novas tecnologias e inovar processos de trabalho e de gestão
- ( ) um erro não define a minha jornada porque ele é parte do processo. É importante estar aberto a erros e não cair nas armadilhas do perfeccionismo.
- ( ) é importante saber dizer não, colocar limites e se respeitar.
- ( ) ninguém resolve problemas sozinho, é importante saber pedir ajuda
- ( ) aprendi mais sobre mim mesmo cresci em autoconhecimento

- ( ) mudei algumas percepções que eu tinha em relação a alguns membros da equipe
- ( ) aprendi que felicidade não é um conceito abstrato e, a gente só entende a alegria e a tristeza quando as vivencia.
- ( ) estar no LinkedIn é importante mas, também é necessário cultivar boas relações, saber ouvir e falar.

#### V – MEIOS DE COMUNICAÇÃO E ATUALIZAÇÃO

**Quais meios você procurou para se informar/atualizar profissionalmente durante o período pandêmico? Indique quantas alternativas você considerar aplicáveis.**

- ( ) Mídias online ou impressas      ( ) Reuniões por vídeo conferências      ( ) Participação em *lives* nas redes sociais  
 Postagem em redes sociais, incluindo WhatsApp.
- ( ) Site de notícias      ( ) Revistas especializadas      ( ) Participação em palestras e cursos  
 ( ) Outro meio:

#### VI – COMPETENCIAS E QUALIDADES DA LIDERANÇA EM TEMPOS DE INCERTEZAS

Quais qualidades/competências considera necessárias a um líder para enfrentar tempos incertos como o da pandemia Covid-19? Para cada uma indique um nível da necessidade do aprendizado.

	Nível da necessidade de aprendizado			
	Muito necessária	Necessária	Pouco necessária	Não necessária
Discernimento para entender o ambiente, os fatos, as pessoas e os impactos da imprevisibilidade e incerteza				
Sensibilidade para reconhecer os limites e possibilidades da equipe				
Adaptabilidade ao modo de trabalhar de cada liderado e demais profissionais com quem relacionou				
Despertar e manter a confiança dos liderados e dos pares				
Compartilhar preocupações e buscar soluções conjuntamente				
Reconhecer as próprias limitações				
Comunicar-se de forma empática, assertiva e transparente				
Adaptabilidade para lidar com paradoxos e contratempos				
Visão e tino para tomar decisões diante de contextos pouco definidos				
Dar escuta e voz para pessoas consideradas menos prováveis para solucionar ou resolver algo				
Antecipar-se aos riscos e prover medidas/ações para minimizá-los				
Manter o equilíbrio emocional				
Apoiar iniciativas e contribuir para operacionalizá-las				

Simular eventos/ocorrências/situações visando mitigação de imprevistos				
Incentivar o aprendizado dos liderados				
Delegar mais e controlar menos				
Mediar conflitos e restabelecer a colaboração mútua				
Flexibilidade para lidar com objeções				
Buscar e aplicar inovação continuamente				
Inspirar os membros da equipe a buscar soluções criativas				

## VII – GANHOS DECORRENTES DA PANDEMIA

Quais foram os ganhos que você teve com a pandemia Covid-19? Indique as alternativas que desejar.

- ( ) Oportunidade para ficar mais tempo em casa e/ou com a família
- ( ) Ter tido mais flexibilidade em relação a agenda de trabalho
- ( ) Ter tido a possibilidade de trabalhar na minha própria casa e não ter que ir ao local de trabalho
- ( ) Dedicar maior atenção a saúde física, mental e a segurança psicológica
- ( ) Oportunidade para repensar sobre minha profissão, meu modo de vida e redesenhar o meu futuro
- ( ) Ter conhecido tecnologias de trabalho remoto, de ensino-aprendizagem e de relacionamentos sociais
- ( ) Melhoria significativa nas relações familiares, com o(a) cônjuge, amigos e/ou vizinhos de residência
- ( ) Consegui condições mais favoráveis para realizar o meu trabalho e cumprir metas com a equipe
- ( ) Conheci novas pessoas e iniciei novos relacionamentos profissionais e sociais
- ( ) Tive a oportunidade de realizar cursos/formações/certificações online que somente eram oferecidos na modalidade presencial.
- ( ) Outros ganhos:

---

## DADOS DEMOGRÁFICOS DOS PARTICIPANTES

**Qual é a sua idade?** \_\_\_\_\_

**Qual o seu nível escolar?** ( ) ensino médio concluído ( ) universitário concluído ( ) universitário em andamento **Qual é o curso da sua formação universitária (caso tenha)?**

\_\_\_\_\_

**Outra formação/curso que não seja universitária:**

\_\_\_\_\_

**Mestrado:** ( ) concluído ( ) em andamento – curso: \_\_\_\_\_

**Doutorado:** ( ) concluído ( ) em andamento – curso: \_\_\_\_\_

**Em qual área/departamento/divisão da empresa você trabalha?**

**Qual é o nome do seu atual cargo?** \_\_\_\_\_.

**Há quanto tempo trabalha neste cargo? \_\_\_\_\_**

**Quantas pessoas dependem diretamente de suas orientações/supervisão de trabalho? (número de liderados) \_\_\_\_\_**

## **APENDICE B – CONVITE PARA PARTICIPAR DA PESQUISA**

*“Olá, líder, sei que seu tempo é precioso, mas você sabia que existem poucas pesquisas sobre o impacto que a pandemia do Covid-19 trouxe para os líderes? Convido você a construir conhecimento sobre este assunto, juntamente comigo. Para tal, você pode doar de 5 a 7 minutos do seu tempo para responder a minha pesquisa de mestrado? Link: \_\_\_\_\_, caso deseje, após a coleta de dados posso compartilhar os resultados e a dissertação estará disponível a partir de agosto/2023 em: <https://www.uniara.com.br/ppg/engenharia-producao/producao-intelectual/>, desde já eu agradeço a sua colaboração”.*