

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

FÁBIO KÉVIN RODRIGUES FERREIRA

**LIDERANÇA EM TEMPOS DE CRISE: Um estudo sobre os efeitos da liderança em
tempos de crise**

São Luís
2022

FÁBIO KÉVIN RODRIGUES FERREIRA

**LIDERANÇA EM TEMPOS DE CRISE: Um estudo sobre os efeitos da liderança em
tempos de crise**

Trabalho de Conclusão de Curso, na modalidade de Artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Orientador: Ademir da Rosa Martins

São Luís
2022

Ferreira, Fábio Kévin Rodrigues.

Liderança em tempos de crise: um estudo sobre os efeitos da liderança em tempos de crise/ Fábio Kévin Rodrigues Ferreira. – 2022.
23 f.

Orientador(a): Ademir da Rosa Martins.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação, Artigo) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2022.

1. Liderança. 2. Crise. 3. Líder. I. Martins, Ademir da Rosa. II. Título.

FÁBIO KÉVIN RODRIGUES FERREIRA

**LIDERANÇA EM TEMPOS DE CRISE: Um estudo sobre os efeitos da liderança em
tempos de crise**

Trabalho de Conclusão de Curso, na modalidade de Artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Aprovado em: 18/01/2022.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ademir da Rosa Martins (orientador)

Dr. em Informática na Educação

Universidade Federal do Maranhão

Prof. Tadeu Gomes Teixeira

Dr. em Sociologia

Universidade Federal do Maranhão

Prof. Nilson Santos Costa

Dr. em Engenharia Elétrica

Universidade Federal do Maranhão

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela minha vida, e por me permitir ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo da realização deste trabalho.

Aos meus pais, que sempre estiveram ao meu lado, me apoiando incondicionalmente ao longo de todo o período de tempo em que me dediquei a este trabalho.

RESUMO

Liderança e motivação possuem papéis decisivos no alcance de resultados positivos em uma organização. A interrelação entre líder e liderado, pautada na confiança e na participação em tomadas de decisões, são fatores decisivos diante de cenários de crise. Este estudo, então, teve como objetivo principal analisar a importância da liderança em tempos de crise com reflexo na pandemia da COVID 19. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, em fontes como: artigos, periódicos, revistas e livros que abordam a temática. Pelos resultados obtidos verificou-se que a liderança assume diferentes faces durante o período de crise, onde o líder tem que se adequar a cada uma, utilizando habilidades e competências para que a organização não seja atingida e a equipe mantenha-se atuante.

Palavras-chave: Liderança; Crise. Líder. Motivação,

ABSTRACT

Leadership and motivation play decisive roles in achieving positive results in an organization. The interrelationship between leader and led, based on trust and participation in decision-making, are decisive factors in crisis scenarios. This study, then, had as main objective to analyze the importance of leadership in times of crisis with reflection on the COVID 19 pandemic. The methodology used was the bibliographical research, in sources such as: articles, periodicals, magazines and books that approach the theme. Based on the results obtained, it was verified that leadership assumes different faces during the crisis period, where the leader has to adapt to each one, using skills and competences so that the organization is not affected and the team remains active.

Keywords: Leadership; Crisis. Leader. Motivation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro - Estilos de Liderança	12
-------------------------------------	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
2.1	Origem e conceito de Liderança	9
2.2	Estilos e tipos de lideranças	10
2.3	A liderança no gerenciamento de crises	12
2.4	Motivação.....	14
3	METODOLOGIA	16
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	17
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	19
	REFERÊNCIAS	20

LIDERANÇA EM TEMPOS DE CRISE: Um estudo sobre os efeitos da liderança em tempos de crise

Fábio Kévin Rodrigues Ferreira*
Ademir da Rosa Martins†

Resumo: Liderança e motivação possuem papéis decisivos no alcance de resultados positivos em uma organização. A interrelação entre líder e liderado, pautada na confiança e na participação em tomadas de decisões, são fatores decisivos diante de cenários de crise com reflexo na pandemia da COVID 19. Este estudo, então, teve como objetivo principal analisar a importância da liderança em tempos de crise. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, em fontes como: artigos, periódicos, revistas e livros que abordam a temática. Pelos resultados obtidos verificou-se que a liderança assume diferentes faces durante o período de crise, onde o líder tem que se adequar a cada uma, utilizando habilidades e competências para que a organização não seja atingida e a equipe mantenha-se atuante.

Palavras-chave: Liderança; Crise. Líder. Motivação.

Abstract: Leadership and motivation play decisive roles in achieving positive results in an organization. The interrelationship between leader and led, based on trust and participation in decision-making, are decisive factors in crisis scenarios. This study, then, had as main objective to analyze the importance of leadership in times of crisis with reflection on the COVID 19 pandemic. The methodology used was the bibliographical research, in sources such as: articles, periodicals, magazines and books that approach the theme. Based on the results obtained, it was verified that leadership assumes different faces during the crisis period, where the leader has to adapt to each one, using skills and competences so that the organization is not affected, and the team remains active.

Keywords: Leadership; Crisis. Leader. Motivation.

1 INTRODUÇÃO

Frente ao contexto que se vivencia atualmente nos negócios e nas organizações, principalmente por conta do avanço da crise gerada pela pandemia do novo Coronavírus (COVID-19), que influenciou não apenas as organizações, como também a vida das pessoas de modo geral. Muitas empresas, exatamente neste cenário de incertezas e imprevisibilidade, precisaram se adaptar, se reinventar, mudar a dinâmica do trabalho, como por exemplo se tornou comum ver pessoas trabalhando em *home office*, e esse processo de mudanças acabou resultando num campo ideal para o fortalecimento dos laços entre líderes e liderados.

Diante do exposto a pergunta central da pesquisa é: “Qual a importância da liderança em momentos de crise? Sabe-se que a gestão de pessoas é a área mais desafiadora do trabalho dos gestores nas organizações e adiciona-se a isso a necessidade de conhecer, entender, refletir e atualizar os conceitos de liderança e motivação, buscando a melhor maneira de liderar pessoas. Desta forma, e em resposta à questão exposta, sugeriu-se a hipótese de que o líder é alguém, cuja influência positiva, tem a capacidade de forjar uma equipe capaz e operante, que vai redundar em benefícios mútuos (MAXIMIANO, 2000).

O líder neste sentido tem o papel de gerenciar as relações humanas e torná-las aptas aos objetivos e metas das organizações, propondo aos colaboradores um trabalho conjunto de desenvolvimento e crescimento que proporcione à organização como um todo, melhoria e crescimento, tanto organizacional quanto pessoal.

Seguindo este norte, o presente artigo tem como objetivo geral: analisar a importância da liderança em tempos de crise com reflexo na pandemia da COVID 19. E, ainda, tendo como objetivos específicos: compreender os estilos de liderança, identificar qual modelo mais se

* Aluno do Curso de Administração/UFMA. Artigo apresentado para a disciplina de TCC II, no semestre letivo de 2021.2, na cidade de São Luís/MA. Contato: fabio.ferreira1623@gmail.com;

† Professor Orientador. Dr. em Informática na Educação. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração/UFMA. Contato: ademir.martins@ufma.br.

adequa em tempos de turbulência, analisar a responsabilidade do líder diante da motivação do grupo, e, por fim, identificar os métodos usados por bons líderes.

Este trabalho tem sua estrutura traz em sua composição a revisão de literatura de forma sucinta, expondo os principais conceitos norteadores do estudo, a metodologia utilizada para a elaboração deste artigo, a exposição e discussão dos dados obtidos com relação ao objeto de estudo e, por último, as considerações finais com sugestões para a problemática levantada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Origem e conceito de Liderança

O termo liderar foi utilizado pela primeira vez em 825 d.C., sendo de origem inglesa e possuindo dentre seu rol de significados termos como: dirigir, conduzir, guiar, comandar e capitanear. (LIMA e NETO, 2011). Apesar de ter sido alvo de muitos estudos ao longo da evolução humana, sendo conceituado sob diversas linhas de pensamentos, não fora possível alcançar ainda um conceito absoluto sobre este termo, e tampouco sobre o comportamento e estilo do líder. Corroborando com esta abordagem temos Bergamini que lista uma série de conceitos apresentados por vários estudiosos, nos últimos 25 anos, embora nenhum deles seja conclusivo, contudo, ele nos afirma que:

(...) a liderança tem sido investigada desde há muito e como tal é justo que apresente inúmeras interpretações. É desejável lembrar que a diferença entre as interpretações se traduziu em pontos de vistas que não são necessariamente opostos, mas que, de certa forma, propõem enfoques complementares uns aos outros. É o conjunto de todos eles que oferecem uma visão mais completa sobre o assunto. BERGAMINI (1994, P. 25).

Dentro desse enfoque, podemos então trazer alguns autores que se permitiram passear no campo das definições do termo liderança e assim conceituá-la de acordo com suas próprias concepções, como por exemplo Chiavenato (2003), que nos transmite a ideia de liderança como sendo um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações. Definida também, como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

De igual modo Jacobs (1970, p.232) nos afirma que a liderança é “uma interação entre pessoas na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos de que seus resultados serão melhorados caso se comportem da maneira sugerida ou desejada”.

Nesse mesmo sentido Hunter (2006, P. 20), afirma:

Liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las para que coloquem sua mente, coração, criatividade e excelência a serviço de um objetivo, fazendo com que se empenhem ao máximo nessa missão. Então liderar, inspirar e influenciar pessoas a fazerem a coisa certa, visando atingir os objetivos e a missão da organização.

E acrescentando Hollander (1978, P.2 apud BERGAMINI, 1994, P.15):

O processo de liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas.

E por fim do ponto de vista da Administração, liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamento e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum do grupo, de acordo com a visão do futuro baseada num conjunto coerente de ideias e princípios (LACOMBE e HEILBORN, 2008).

Desse modo observamos que dois pontos perpassam todos os conceitos aqui transcritos, primeiro: Liderança vista como um fenômeno de grupo, isto é, não se fala de líder/liderança em se tratando de um indivíduo isoladamente; segundo Liderança como um processo de influência dos colaboradores exercido de forma intencional. Podemos entender então que a liderança está necessariamente atrelada a uma equipe, nos mostrando que a eficácia de um líder está intimamente ligada aos resultados de sua equipe.

De acordo com Willink (2015, P. 21, tradução nossa)

[...] sem uma equipe - um grupo de indivíduos trabalhando para cumprir uma missão - não pode haver liderança. A única medida significativa para um líder é se a equipe é bem-sucedida ou fracassada. Para todas as definições, descrições, e caracterizações de líderes, existem apenas duas que importam: eficazes e ineficazes. Líderes eficazes lideram equipes de sucesso que cumprem sua missão e vencem. Líderes ineficazes, não.

Com base nisso, observamos então que a liderança é caracterizada pela presença de quatro elementos: influência, situação, processo de comunicação e objetivos a alcançar.

2.2 Estilos e tipos de lideranças

Para Cruz (200), as situações e os grupos podem variar, os líderes também. Por isso, é bastante comum que o sucesso do líder e dos seguidores esteja diretamente relacionado ao estilo de liderança empregado.

Desenvolvidas ao longo do século XX, as teorias sobre liderança são umas das áreas mais antigas de pesquisa científica e têm limitado seu foco de análise ao traço de personalidade, comportamento e poder exercido pelo líder. A teoria da liderança sugere que o comportamento de liderança tenha efeitos profundos em subordinados, inclusive como eles se relacionam com o líder assim como um com o outro (BASS, 1990).

No mundo atual com as inúmeras transformações pelas quais a sociedade tem passado, a velocidade em que as coisas mudam tem desafiado os seres humanos e profissionais obstinados por boa performance, exigindo do líder uma forte mudança de comportamento, podemos chamar de era do conhecimento, onde a explosão tecnológica transforma as coisas em questão de minutos. O autor Bernard Bass (2007) cita que “desde sua infância, o estudo da história tem sido o estudo dos líderes – o quê e por que eles fizeram o que fizeram”.

Como corrobora Arruda, Crisóstomo e Rios (2012, P. 2):

O tema liderança é recorrente, importante e desafiador, englobando variáveis como tipos de poder e autoridade, características pessoais de líderes e liderados inter-relações sociais, poderes atribuídos aos cargos, necessidade de alcançar objetivos corporativos e conjuntos de competências desejadas e necessárias ao seu exercício. A preocupação com esse tema existe desde o começo da humanidade, com muitos historiadores enunciando que o desenrolar da história humana esteve, e ainda está sujeito à ação de líderes privilegiados e únicos e que a história dos povos é a somatória das biografias destas pessoas.

Segundo Maximiano (2000, P.343) “estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa”. A maneira como a liderança é exercida influencia muito na produtividade do colaborador e no clima organizacional. Motta e Vasconcelos (2002) enfatizam que não é o líder quem define o

grupo, mas o grupo que atribui reconhecimento ao líder. Por sua vez Charan (2008) aponta que uma liderança forte promove uma organização mais forte, de sorte que uma liderança fraca diminui a potencialidade da organização.

Nesse contexto abordamos os estilos de liderança, os quais estão divididos em autocrática ou, democrática e liberal.

- *Liderança Autocrática* é um estilo centralizador, com uma postura do líder como centro de todas as tarefas, estabelecendo normas rígidas, com liderados obedientes. O trabalho só é feito a partir de sua autorização, sem dar oportunidade a seus liderados para que expressem suas opiniões, além de não contribuir para o desenvolvimento da equipe no processo de tomada de decisões. Não há abertura para incentivar a criatividade e a iniciativa, já que as soluções estão sob a decisão direta e inquestionável do líder. O clima organizacional pode ser tenso pois o relacionamento interpessoal não é valorizado e o sistema de motivação está ligado a recompensas e punições. Tudo isso leva para que os líderes autocráticos tenham uma baixa popularidade entre a equipe, pois costumam não incluir nas estratégias e decisões. (VICENTINI e PIZZUTTI, 2018).
- *Liderança Democrática* é executada por meio de ferramentas dinâmicas, envolvendo os colaboradores no contexto empresarial, alinhados com a missão e valores. Neste estilo, o líder se mostra bastante participativo, dando liberdade para que os membros da equipe compartilhem ideias, sugestões e opiniões no processo de tomada de decisões e auxiliando-os a se desenvolverem e melhorarem no desempenho das tarefas. Esse estilo facilita uma melhor interação entre todos, uma vez que as pessoas são estimuladas a se manifestarem sem julgamentos ou críticas, o que propicia um ambiente de responsabilidade e cuidado mútuos. Esse ambiente possibilita uma maior produtividade com qualidade nas tarefas efetuadas. Pois todos são tratados por iguais, a comunicação é forte e interativa gerando respeito e confiança com seus liderados. (VICENTINI e PIZZUTTI, 2018). Pode-se ressaltar que o estilo de liderança democrática colabora para o desenvolvimento da equipe, pois existe um vínculo de respeito entre líderes e liderados, fazendo com que todos sintam-se peça fundamental no alcance dos resultados, enquanto a liderança autocrática visa um estilo centralizador e autoritário. (TIMOTHY, 2019).
- *Liderança Liberal* segue o viés da delegação, em que o líder se sente confortável em delegar as tarefas por acreditar que a equipe já é experiente o bastante para conduzir o trabalho sozinho, sem precisar de acompanhamento. Ele acredita que deixar o grupo sozinho estimula a autonomia da equipe, porém, esse conceito de liderança faz com que o líder perca o respeito e autonomia sobre a equipe e ainda gera uma competitividade agressiva, com resultados poucos expressivos. (TIMOTHY, 2019).

O Quadro 1 apresenta um paralelo entre algumas características dos três tipos de liderança.

Quadro - Estilos de Liderança

Autocrática	Democrática	Liberal
O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulados e assistidos pelo líder.	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
O líder determina as providências para execução das tarefas, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede conselhos ao líder, que sugere alternativas para o grupo escolher.	A participação do líder é limitada apresentando apenas sugestões quando solicitado a fazê-las.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e os colegas de trabalho de cada colaborador	A divisão do trabalho fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus colegas de trabalho.	A divisão do trabalho e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e "pessoal" nos elogios e críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito O líder é objetivo e limita-se aos fatos nas críticas e elogios.	O líder não avalia a grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2005).

Diante destes três estilos de liderança, é importante ressaltar o grande volume de informações sobre o tema, para definir a forma ideal de liderar e obter resultados, como gerir comportamentos e incentivar pessoas.

Foram apontados vários métodos de liderança, no entanto, em meio ao mundo contemporâneo, as pessoas anseiam por melhorias em seu desempenho e em se tornarem os líderes que as pessoas precisam e merecem, os métodos antigos com base em exigências extremas e ameaças já não são mais eficientes nos tempos atuais para lidar com uma força de trabalho diversificada e com novas exigências. (HUNTER, 2006)

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

Pois se antes a liderança era vista apenas como uma função ou uma posição social, hoje ela possui o papel de envolver os colaboradores, funcionários, promovendo confiança e o compartilhamento de pensamentos, sugestões, ideias e decisões com todos os envolvidos.

Desta forma, o modelo que anteriormente predominava dentro das organizações estão cada vez mais convertendo-se em obsoletos, pois a realidade atual visa a necessidade de constante inovação, adequabilidade e flexibilidade. Ou seja, atualmente a liderança precisa ser exercida muito mais pela influência do que pela autoridade. Onde a relação entre líderes e liderados deve estar pautada na confiança, colaboração e parceria mútuas. Quanto mais integrado com seus colaboradores o líder estiver, mais próximo ele estará de conseguir que a equipe seja produtiva e alcance os resultados esperados.

O bom líder sempre torce para que seus funcionários atinjam bons resultados, cresçam profissionalmente e desenvolvam autonomia no ambiente de trabalho. Desta forma, o estilo de liderança se converte em resultados, não apenas de elementos relacionados às características dos indivíduos, como também da conjuntura particular onde se realiza.

2.3 A liderança no gerenciamento de crises

Inicialmente se faz oportuno trazermos o conceito do termo crise, do grego *Krisis* “que é o ato ou capacidade de discernir e tomar decisão. Do ponto de vista de Silva Neto (2010,

P.179), “A crise é um evento específico e inesperado, que cria altos níveis de incerteza e ameaça às empresas e aos seus públicos e geram grande pressão por respostas sobre as suas causas e consequências”.

Por sua vez Birch (1993, P.09) nos traz a concepção de imprevisibilidade, pois para esse autor o termo crise é “um evento imprevisível, que, potencialmente, provoca prejuízos expressivos a uma organização ou empresa e, conseqüentemente, a seus colaboradores, produtos, condições financeiras, serviços e à sua reputação”.

Somando-se a essas definições temos a de Argenti (2006, P.259), que diz:

A crise é uma catástrofe séria que pode ocorrer naturalmente ou como resultado de um erro humano, intervenção ou até mesmo intenção criminosa. Pode incluir devastação tangível, como a destruição de vidas ou ativos, ou devastação intangível, como a perda da credibilidade da organização ou outros danos de reputação.

Portanto uma crise pode ter inúmeros agentes ou razões, porém o nível de impacto está condicionado aos atores envolvidos, ou seja, nesse sentido podemos mencionar a crise econômica, política, institucional, religiosa, mundial incluindo ainda a crise interna de natureza individual. De igual modo seja qual for, o mesmo princípio se aplica em todas estas: buscar uma solução o mais rápido possível, para o regresso à normalidade.

E é exatamente nesse cenário, onde se percebe que ninguém está imune às crises, como nos aponta Bueno (2009, PP.137-138):

A experiência ensina: nenhuma organização está livre de enfrentar uma crise. Como ela pode ser provocada por vários motivos (financeiros, mercadológicos, trabalhistas ou completamente inesperados, como um acidente), é realmente difícil dispor de uma vacina que torne as organizações totalmente imunes. Mas, como poderemos ver, é possível (ou melhor, é absolutamente necessário) estar preparado para enfrentá-la.

E ainda temos o entendimento de TAVARES (2002, p.260) quando nos aponta que: “parte do problema em lidar com as crises é que as organizações só conseguem compreender ou aceitar que são vulneráveis após sobreviver uma crise grave. Posto isto, percebemos que o ponto-chave para lidar com situações de crise é senão a compreensão da vulnerabilidade e a necessidade de prevenção. ROSA (2004, p. 70) traz luz a este entendimento ao destacar que: adotar uma atitude preventiva significa, na prática, mapear as dificuldades que poderão surgir e definir soluções através de um planejamento prévio. Pois a falta de preparação pode fazer com que as crises sejam ainda mais sérias e duradouras quando acontecem de fato”.

De igual modo, Tugba e Tugce (2015, tradução nossa), dão ênfase à gestão de crises como um processo de exigência de especialidades que tentam prever os eventos que podem interromper relações futuras significativas, um processo em que os gestores tentam cumprir os seus próprios objetivos com um custo razoável em termos de perigo. “tentativa de equilíbrio com custo mínimo”. Portanto, é nesse contexto que concebemos o gerenciamento de crises como “um processo em que são obtidos e avaliados os indicadores quanto ao risco de uma potencial crise e onde são tomadas e aplicadas as medidas necessárias para reduzir ao máximo as perdas”.

Pois quando a crise é detectada, se faz necessário identificar os efeitos que esta trará para seu ecossistema, e assim ser possível remodelar os objetivos já planejados, identificar as oportunidades mais práticas, verificar as etapas do planejamento estratégico para moldar a resolução final e monitorar as etapas, como a implementação da resolução. Nesse contexto, aglutina-se ainda a figura do líder que se torna peça-chave na superação de qualquer crise, pois é ele quem vai guiar os liderados e organizar as ações necessárias para transpor os momentos difíceis. à vista disso, a gestão de crises requer tomadas de decisão rápidas e eficientes e correção imediata dos desvios. Onde o líder também tem a tarefa de preservar a motivação nos

colaboradores pois, em uma crise, é normal que as pessoas se sintam desorientadas e sem inspiração.

Pois quando estes se deparam com o desafio de dirigirem suas equipes durante uma crise devem ter as seguintes habilidades; Tugba e Tugce (2015, tradução nossa)

- A habilidade de captar os sinais de uma crise;
- Preparação e proteção contra crises;
- Tomada de decisão eficiente em todo o processo de gestão de crise;
- A habilidade de usar poder durante todo o processo de gestão de crise;
- A habilidade de planejar o processo de gestão de crises;
- A habilidade de organizar o processo de gestão de crises;
- A habilidade de garantir a comunicação durante todo o processo de gestão de crise;
- A habilidade de garantir a coordenação durante todo o processo de gestão de crise;
- A habilidade de supervisionar o processo de gestão de crise;
- A habilidade de voltar para o estado normal;
- A habilidade de aprender e avaliar durante todo o processo de gestão de crise.

Por isso neste panorama, cumpre ao líder explicar a realidade, evidenciar os recursos existentes de uma forma eficiente, desenvolver e promover novas estratégias em resposta às mudanças e facilitar iniciativa e proatividade, e disseminar o conhecimento. Todas estas competências externam a relevância do capital humano, pois possibilitam não apenas o desenvolvimento de suas habilidades, como também da superação dos limites.

Diante disso Tugba e Tugce (2015, tradução nossa) afirma que as ações para o controle de crise são as seguintes. “Formar equipe de gerenciamento de crise; trabalhar com consultores profissionais, estabelecer plano de gestão de crises, conhecer as leis trabalhistas; adquirir coaching e consultoria, adoção de ações disciplinadas.” A maneira mais fácil de superar uma crise é tentar resolver o problema com o trabalho em equipe dos gestores. As equipes de gerenciamentos de crises devem ser compostas por pessoas especializadas em diversas áreas e de diversos departamentos para incentivar o trabalho interdepartamental.

O trabalho em equipe criará uma tendência entre os funcionários de trabalhar em conjunto contra o estado de crise, apoiando uns aos outros e criando compartilhamento de ideias. As estratégias necessárias para o gerenciamento serão identificadas pelas equipes de gerenciamento de crises.

É necessária também a implementação de uma rede de informação e comunicação urgente ou de um centro de controle de para gerenciar a equipes a partir de um único centro. Em resumo, para superar crises de forma eficaz, os líderes devem ser bem-informados e qualificados. As equipes devem trabalhar em equipe e a comunicação deve ter canais claros e eficientes para o compartilhamento de ideias. As organizações que não forem bem administradas durante a crise correrão o risco de encerrarem suas atividades ou passar por novos problemas durante o pós-crise.

2.4 Motivação

Robbins (2002, P. 151) define motivação “[...] como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. De acordo com Volpato (1998), um dos fatores mais importantes para o sucesso das empresas é justamente a motivação, pois esta se configura a responsável pelo desempenho eficiente e atingimento dos resultados propostos, e tanto do ponto de vista da organização, quanto dos colaboradores, o sucesso é um tipo de motivação que não nasce

sozinho, depende tanto da tecnologia adotada na organização como do desempenho e da qualidade exercida pelas pessoas que ali trabalham em torno de um mesmo objetivo.

Complementando este conceito, o autor Maximiano afirma que:

(...) Uma pessoa motivada para o trabalho é uma pessoa em disposição favorável para perseguir a meta ou realizar a tarefa. Estudar a motivação para o trabalho é procurar entender quais são as razões ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas, que é a mola propulsora da produção de bens e da prestação de serviços. MAXIMIANO (1995, P. 318).

E ainda neste pensamento o mesmo autor nos instrui dizendo que na conquista dos objetivos e na obtenção de resultados positivos, a motivação é fator fundamental (MAXIMIANO, 2006). Para Lima (2014), as pessoas motivadas são mais ativas em realizar as suas tarefas e difundem seus limites de competência não pela obrigação de cumprir, mas pelo prazer em executá-las. Segundo Courtis (1991), as pessoas se dispõem a trabalharem melhor se estiverem motivadas. Por isso torna-se essencial detectar os fatores que motivam as pessoas e verificar a contribuição que estes agregam à qualidade de vida delas e à qualidade na prestação de serviço. Pois a falta de motivação de acordo com Cavalcanti e Costa (2015), é capaz de prejudicar o nível de rendimento dos indivíduos.

Como ponto de partida as organizações primeiramente devem reconhecer o fato de que dentro de uma mesma empresa, as pessoas são dotadas de necessidades, aspirações, habilidades e aptidões diversas, as quais são determinadas de acordo a personalidade de cada uma e que, portanto, precisam ser consideradas, sob essa perspectiva. Daí a necessidade de se criar um ambiente de confiança mútua. Pois as organizações são formadas por indivíduos que levam para o ambiente de trabalho toda a sua personalidade, crenças e valores.

Logo, a liderança deve buscar o que motiva o colaborador e criar um ambiente que possibilite a satisfação individual de necessidades e objetivos organizacionais. (CHIAVENATO, 2003). Pois não há como medir a motivação, ela deve ser uma habilidade constantemente trabalhada. Portanto cabe ao líder fazer o diagnóstico das motivações dos seus colaboradores, não na intenção de mudar comportamentos, mas no sentido de que sua ação no meio organizacional permita, tanto quanto possível, maiores oportunidades de satisfação motivacional das pessoas. (BERGAMINI, 1994, p. 118).

O nível de motivação dos colaboradores evidentemente irá inspirar o desempenho dos mesmos, é importante o líder analisar o que os motiva e qual o verdadeiro papel da liderança para essa motivação (LAMEIRAS, 2016). Para uma melhor compreensão, abordaremos de forma bem resumida duas teorias que explicam a temática da motivação, são: Teoria das necessidades de Abraham Maslow e a Teoria dos dois fatores de Frederic Herzberg.

Maslow nos expõe uma teoria motivacional, decomposta em 5 níveis de necessidades, estabelecidas em uma hierarquia de importância, partindo do princípio que uma necessidade só surge após outra ser saciada. E, à medida que são supridas, elas não mais exercem influência no comportamento das pessoas. E, na ocorrência de um empecilho para a satisfação da necessidade, o indivíduo fica frustrado, o que reflete em suas reações comportamentais.

Na base da pirâmide temos as necessidades fisiológicas básicas, ligadas à sobrevivência. A segunda camada tem relação com a segurança. Já a terceira camada, necessidades sociais, que remetem à interatividade entre os colegas de trabalho, a necessidade de se sentir pertencente. A quarta camada, autoestima, está ligada à importância, à aprovação através de benefícios, bônus e promoções. E a última camada, autorrealização, está ligada à satisfação pessoal, à definição de crescimento pessoal.

Já para Frederic Herzberg, na Teoria de dois fatores explica que há razões que provocam a satisfação e insatisfação. Ele os dividiu como motivacionais e higiênicos, apontando a existência de fatores internos e externos responsáveis por influenciarem diretamente na

satisfação dos trabalhadores. Os higiênicos estão associados ao externo, como exemplo: ambiente organizacional, condições de trabalho e salário. Já os motivacionais estão diretamente ligados a questões internas, condizentes com as necessidades de autoestima e autorrealização.

O estudo feito por Herzberg concluiu que os motivos da insatisfação dos colaboradores de uma organização estão vinculados às questões ambientais. Ou seja, estão ligadas aos relacionamentos interpessoais, condições de trabalho etc. De outro modo, os fatores que provocam a satisfação nos trabalhadores se direcionam ao trabalho, atividades que executam no dia a dia, como também as responsabilidades que possuem.

Outra abordagem que Herzberg trouxe diz respeito ao enriquecimento do trabalho, que possui um impacto significativo na motivação dos colaboradores de uma organização. Diz respeito ao aumento do conhecimento e das habilidades de um indivíduo no seu processo de trabalho. Ocorrendo de duas maneiras:

- horizontal: variedade de ocupações e atribuições;
- vertical: aumento do nível de dificuldade no trabalho.

Portanto através do enriquecimento do trabalho, é possível manter o funcionário comprometido em todo o processo de trabalho, do início até a análise de resultados. Por meio de atribuições e/ou obrigações mais complexas e exigentes, o colaborador consegue pôr em prática os seus conhecimentos, competências e, assim, os níveis de motivação são elevados.

E por fim Bowditch e Buono (2006) nos esclarece que os líderes e as organizações devem ser flexíveis e hábeis em adequar incentivos sob medida para cada colaborador. Nesse sentido o líder tem a responsabilidade de conhecer cada membro de sua equipe, propenso de recorrer a instrumentos apropriados para motivá-lo.

3 METODOLOGIA

Na composição deste trabalho a metodologia adotada se direcionou ao campo de pesquisa bibliográfica, onde o mapeamento das informações relacionadas à temática abordada se deu por intermédio de revisão de literatura, através da leitura criteriosa de livros, cujos autores possuem conceitos e definições que respaldam o tema, e ainda a utilização de artigos, periódicos e revistas obtidas em parte em acervos digitais, sendo todos estes utilizados como fontes de consulta na elaboração deste trabalho.

Esse tipo de pesquisa produz elementos que se tornam o embasamento para o desenvolvimento de estudos cujo assunto seja correlato, e que por fim produzirão novos conceitos ou reafirmarão os existentes, que fundamentem tanto a relevância quanto a necessidade do estudo. O propósito da pesquisa bibliográfica não é realizar uma simples reprodução daquilo que já foi escrito, e sim, criar a possibilidade de avaliar e examinar a temática sob uma nova perspectiva, sob um novo enfoque, tendo como resultado novas conclusões.

Demo (2000), reafirma este pensamento, dizendo que o sentido da pesquisa é a indução do contato direto do pesquisador com a literatura, conduzindo-o à própria concepção. Nesse sentido para Fonseca (2002), a pesquisa bibliográfica, é feita:

[...] a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, P. 32).

Severino (2007) também nos instrui dizendo que a pesquisa bibliográfica se realiza pelo:

[...] registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utilizam-se dados de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir de contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos (SEVERINO, 2007, P. 122).

E ainda segundo Vergara (2016, p. 43), a pesquisa bibliográfica compreende “um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”, o que certamente foi realizado na construção deste artigo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Levando em conta as habilidades que Tugba e Tugce (2015) definem que o líder deve ter, podemos entender que a crise pode se dividir em três fases: A pré-crise, a crise, e a pós crise e podemos tentar elencar qual estilo de liderança melhor se adequa a cada fase da crise.

A pré-crise se caracteriza por ser o período em que a organização realiza seus planos de contingência, treinamentos de segurança e está atenta a qualquer sinal de iminente crise. Neste período é mais adequado que o líder trabalhe em conjunto com a equipe, trazendo diversas áreas de expertise para a construção de novas ideias, situação em que o estilo de liderança democrática é mais adequado. Diversas empresas têm a política de criarem planos de contingência, como dinheiro em uma conta para gastos jurídicos e trabalhistas, empresas de telecomunicações criam planos com passos a serem seguidos para garantir a continuidade do fornecimento de seus serviços etc.

Já durante o período de crise grandes e frequentes transformações acontecem, onde empresas enfrentam muitos prejuízos, diversas fusões e aquisições acontecem na tentativa de se salvarem, importantes concorrentes deixam o mercado e frequentes intervenções do governo são feitas para tentar minimizar os problemas, segundo dados obtidos no site IUGU[‡], podemos citar algumas medidas importantes que o Governo tomou para minimizar os prejuízos:

- Liberação de R\$ 5 bilhões do Fundo de Amparo ao Trabalhador em forma de crédito para micro e pequenas empresas;
- Adiamento durante o período de 90 dias no pagamento do FGTS;
- Adiamento durante o período de 90 dias no pagamento da parte da União do Simples Nacional;
- Redução de 50% nas contribuições do Sistema S durante o período de 90 dias.

Segundo Gustavo Montezano, presidente do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES): tais medidas foram adotadas com o intuito de apoiar o trabalhador diretamente com a possibilidade de novos saques do FGTS, e indiretamente, ao ajudar na manutenção de mais de 2 milhões de empregos com aumento da capacidade financeira e preservação de 150 mil empresas. Portanto é exatamente neste cenário que se tem a seguinte situação: a organização precisa identificar a crise, suas causas, efeitos, e tomar medidas necessárias para conter perdas, e criar planos de contenção.

Como nos diz Singh & YIP (2000), as organizações precisam desenvolver estratégias e administrar suas capacidades e competências em momentos de crises econômicas de forma mais efetiva que seus competidores. Isto porque turbulência econômica pode causar mudanças significativas na demanda e aumento dos custos relativos de produtos e serviços no mercado,

[‡] <https://www.iugu.com/blog/empresas-na-crise-e-a-covid-19-coronavirus>

exigindo que as empresas se ajustem ou mesmo reconfigurem de forma radical sua cadeia de valor em virtude das ameaças a sua lucratividade.

E é ainda neste momento que as empresas tem a grande missão de dar atenção especial aos colaboradores, inclusive ao bem-estar destes que também enfrentam este momento de incertezas, neste sentido podemos citar como exemplo, de acordo com o site VocêRH[§], a postura de liderança adotada pela empresa Ambev, que quando declarada a pandemia de coronavírus, criou um programa, cujo intuito era mostrar a importância de manter uma rotina para seus 3 mil funcionários colocados compulsoriamente em home office.

De acordo com Mariana Holanda, responsável por saúde mental, bem-estar, diversidade e inclusão na Cervejaria Ambev, essa diretoria foi tomada a fim de deixar claro como a empresa manteria os horários de forma flexível, para que as pessoas pudessem se organizar melhor. Além do programa de instrução sobre como trabalhar em home office, a Ambev oferece lives com personal trainer, boletins informativos sobre a pandemia, plataformas de cursos online, yoga, meditação. A empresa também dispõe de uma plataforma estruturada com várias frentes de suporte, jurídico, financeiro e um dos serviços é de apoio psicológico para cem por cento dos funcionários. “Pelo fato de os líderes estarem muito próximos de suas equipes, conseguimos alcançar resultados de forma expressiva em áreas de e-commerce, tecnologia”, afirma a executiva.

E ainda de acordo com informações obtidas no site Agência Brasil^{**}, temos com outro exemplo de empresa que manteve seus colaboradores motivados fazendo-os desempenhar suas funções com tranquilidade durante o período pandêmico foi a Petrobras que com foco no bem-estar de seus funcionários, suspendeu viagens internacionais. Além de autorizar que seus colaboradores idosos trabalhem remotamente e ainda suspendeu reuniões com mais de 20 pessoas. Tais ações foram realizadas com o intuito de preservar a segurança de seus funcionários como também de seus familiares, e ainda serviram para manter a motivação alta durante a crise. Com as empresas se empenhando em manter os empregos e percebendo que era necessário um foco maior na saúde mental de seus colaboradores, é possível criar um vínculo maior entre líder e liderado, pois estes terão suas necessidades de segurança supridas mesmo em um período turbulento.

Logicamente que durante a fase inicial da crise, o líder vai se ver na posição de tomar decisões para conter os impactos, tais como: demissões, mudanças de horários, adaptações a novos estilos de trabalho, e como estas decisões muitas vezes terão de ser feitas em um curto período, não serão populares com o resto da equipe. Durante este período, será necessário que o líder se utilize do estilo de liderança autocrática. Tivemos exemplos desta liderança durante o início da pandemia do novo coronavírus (COVID-19), em que pequenas empresas tiveram que demitir funcionários e conter gastos, muitas vezes em um período muito curto de tempo.

Quando a crise começar a se estabilizar, as organizações terão que olhar para o seu futuro, visualizar soluções para se normalizarem. E para a construção destas soluções, é necessário que diversas pessoas com diferentes especialidades trabalhem em conjunto, utilizando-se de métodos como o sprint, que é um processo extremamente rápido, no qual um grupo de pessoas se juntam a fim de, testar ideias de maneira rápida, solucionando questões críticas, onde todos têm a consciência do que precisa ser feito e o que está sendo feito em cada fase.

O líder, portanto, neste momento deve se fazer presente, sugerir alternativas e contribuir para que a equipe chegue à solução em tempo hábil para implementação. Para este período é mais adequado que o líder adote o estilo de liderança democrática. Temos o exemplo da Estratégica Empresa Júnior de Administração da Universidade Federal do Maranhão, que

[§] <https://vocerh.abril.com.br/voce-rh/como-a-ambev-monitora-a-saude-mental-dos-funcionarios-para-que-nao-surtem/>

^{**} <https://agenciabrasil.ebc.com.br/es/node/1382208>

realizou um Sprint, ou seja, usou uma metodologia para testar novas ideias em um curto período, com todas as áreas da empresa para conseguir idealizar novos produtos adequados para as empresas da cidade de São Luís durante a pandemia da COVID-19.

Um dos principais benefícios do método sprint é a redução de riscos dos projetos, isso porque o acompanhamento diário das ações permite que desenvolvedores entendam o andamento do projeto e identifiquem pontos de atenção. Assim, a qualquer momento podem visitar os planos e reavaliar a estratégia. Outro ponto importante é que o sprint possibilita a experimentação do produto antes de que ele seja entregue ao mercado, reduzindo os riscos de finalizar um projeto que não será eficaz.

Esse método se divide em 5 fases, sendo um dia para cada fase:

- 1º dia – Mapeamento: definições das metas, identificação do que será realizado e compreensão do problema;
- 2º dia – Esboço: Estudo de possibilidades, ou seja, o famoso brainstorming;
- 3º dia – Decisão: acontece por meio de um processo democrático e abrange todos os participantes do Design Sprint;
- 4º dia – Criação do Protótipo: onde as equipes tem com oito horas para o desenvolvimento da ideia e para ser produtiva realmente, é necessário um time bastante sincronizado e com ações muito bem estabelecidas;
- 5º dia – Validação: nesta fase o produto desenvolvido é apresentado aos potenciais usuários que podem interagir com o protótipo e preparar o feedback. Esse retorno é a confirmação, ou não, para implementação da solução desenvolvida.

E por fim, na pós-crise, onde a organização já começa a retornar para seu estado de normalidade, temos o período de avaliação e aprendizado de tudo o que aconteceu, durante este período, é de preferência que o líder tome uma posição mais de observador, dando sugestões quando procurado e permitindo que sua equipe chegue à sua própria conclusão sobre o que ela aprendeu. Para este período é mais adequado que o líder adote o estilo de liderança liberal.

Como exemplo de empresa que tem visão voltada para a pós-crise, podemos novamente citar a empresa Ambev que conta com um plano estratégico para o retorno dos colaboradores ao serviço presencial com estratégias de acompanhamento da saúde mental dos funcionários na pós pandemia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança é um assunto fundamental dentro da Administração, pois sem uma liderança eficaz nas organizações é difícil se obter sucesso e reconhecimento no mercado. É uma tarefa que exige soft skills, tais como: flexibilidade, imaginação, bom humor, bom senso, inteligência emocional e gerenciamento de tempo. A parte principal da liderança é sem dúvidas a relação que o líder vai ter com seus liderados, cuidando para que todos da sua equipe possam trabalhar da melhor forma possível. Compreende-se que o líder é uma figura imprescindível nas organizações, especialmente durante uma crise, pois a ele compete a função de manter a equipe focada e motivada em seus objetivos, gerenciar os problemas, controlar os danos e procurar formas de se manter e superar a crise.

Uma liderança eficaz e preparada durante tempos de incerteza pode ser o grande diferencial entre a empresa falir ou perceber novas oportunidades, mercados e aprendizados para o futuro. Neste trabalho foram apresentadas algumas concepções sobre liderança e também foi discutido sobre a postura do líder frente as três fases que compõe um cenário de crise, pois um bom líder, consegue gerenciar toda a crise, inclusive se preparar para as exigências que aparecerão no período pós-crise, pois toda e qualquer crise, sempre repercute nos resultados futuros. Portanto tencionando um objetivo maior e mais extenso, faz-se necessário, a inserção

de planos de contingência e realização de análise de cenários ou possíveis cenários de crise, com certa periodicidade, a ser estabelecida com base na realidade de cada organização, a fim de que a organização possa se preparar melhor, e assim consiga minimizar os impactos durante a vivência da crise.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL – Petrobras suspende viagens internacionais e treinamentos programados. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/es/node/1382208>, Acesso em: 10/01;2022

ARGENTI, Paul A. Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação. Ed. Campus, Rio de Janeiro: 2006.

ARRUDA, A.M.F; CRISÓSTOMO, E. RIOS, S.S. A importância da liderança nas organizações, 2012.

BASS, B. M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, v..8, Issue 3, p. 19–31, 1990.

BASS, B. M. Concepts of Leadership, em Robert P. Vecchio (ed.) *Leadership. Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations*, 2 ed. Notre Dame: University of Notre Dame Press. 2007.

BERGAMINI, C. W. Liderança, Administração do Sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGAMINI, C. W. Motivação nas Organizações. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BIRCH, John. Como sobreviver na crise. Sem crise. *Revista Propaganda*, São Paulo, n. 486, p. 9-12, ago. 1993.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. Fundamentos de comportamento organizacional. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

BUENO, Wilson da Costa. Comunicação empresarial: políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009

CAVALCANTI. E. A. A, Costa, L. L. S. Comprometimento organizacional e características do trabalho; em busca de significados e relações. *Revista Principia*, v. 1, n. 26, p. 42-55, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ifpb.edu.br/index.php/principia/article/view/54>, Acesso em 05/01;2022

CHARAN, R. O líder criador de líderes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008

CHIAVENATO, I. Gerenciando pessoas. São Paulo: Prentice Hall, 2003, 4ª ed.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. 8ª ed. - São Paulo: Atlas, 2004.

CRUZ, T. Sistemas de informação gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.

DEMO, P. Avaliação qualitativa. 7.ed. Campinas: Autores Associados, 2002.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas S.A, 1989.

HOLLANDER, E. P. Leadership Dynamics: a Practical Guide to Effective Relationships. New York: Oxford University, 1978.

HUNTER, James C. Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de o monge e o executivo. São Paulo: Sextante, 2006.

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

IUGU - Empresas na crise e a COVID-19 (Coronavírus): como lidar com um cenário incerto? Disponível em: <https://www.iugu.com/blog/empresas-na-crise-e-a-covid-19-coronavirus>, Acesso em: 11/01;2022.

JACOBS, T. O., Leadership and exchange in formal organizations, Alexandria, VA: Human Resources Organization, 1970.

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

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. Administração: princípios e tendências. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. Administração princípios e tendências: Liderança e cultura organizacional. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. Disponível em: <<https://atualiza.aciara.com.br/ADMArquivo/arquivos/arquivo/administra%C3%A7%C3%A3o%20princ%C3%ADpios%20e%20tend%C3%Aancias.%20pdf.pdf>>. Acesso em: 20/12;2021

LAMEIRAS, Emanuel Onofre Serra. Liderança e motivação dos colaboradores: um ensaio no sector da saúde. Disponível em: <https://docplayer.com.br/46789873-Lideranca-e-motivacao-dos-colaboradores-um-ensaio-no-sector-da-saude.html>, Acesso em: 05/01;2022

LIMA, D. V. P.; GOUVEIA. W. C. A influência da motivação no desempenho organizacional no contexto contemporâneo. Revista Eletrônica Fatecv, Faculdade de Tecnologia de Garça.v.1, n.4 – out./2014.

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

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à Administração. 4. ed. São Paulo: Atlas. 1995.

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à Administração. 5. ed. São Paulo: Atlas. 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital. 4ª ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

MOTTA, Fernando C. P.; VASCONCELOS, Isabella F.G, Teoria Geral da Administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

REVISTA VC RH - Como a Ambev cuida da saúde mental dos funcionários na quarentena Disponível em: Leia mais em: <https://vocerh.abril.com.br/voce-rh/como-a-ambev-monitora-a-saude-mental-dos-funcionarios-para-que-nao-surtem/> Acesso em: 10/01;2022

RIBEIRA, L. C. S; FERMIANO, T. S; ROSA, A. L. C. Liderança nas organizações: o papel e a importância do líder dentro das organizações. Disponível em: <<http://fio.edu.br/biblioteca/tcc/Administra%C3%A7%C3%A3o/2015/LORAINNE%20C.%20DA%20SILVA%20RIBEIRA%3B%20TATIELY%20DOS%20SANTOS%20FERMIANO.%20Lideran%C3%A7a%20nas%20Organiza%C3%A7%C3%B5es%20-%20Op%20Papel%20e%20a%20Import%C3%A2ncia%20do%20L%C3%ADder%20Dentro%20das%20Organiza%C3%A7%C3%B5es.pdf>>. Acesso em: 28/12;2021

ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROSA, Mário. A era do escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem. 3ª edição. São Paulo: Geração Editorial, 2004.

SEVERINO, A. J. Metodologia do Trabalho Científico. São Paulo, SP: Cortez, 2007.

SILVA NETO, Belmiro Ribeiro. Comunicação Corporativa e Reputação: construção e defesa da imagem favorável. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

SINGH, K.; YIP. G.S. (2000). Strategic lessons from the Asian Crisis. Long Range Planning, 33(5): 706-729.

TAVARES, MARIA G. P. Cultura Organizacional: Uma Abordagem Antropológica da Mudança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

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

TUGBA, F.; TUGCE, C. Leadership in Crisis Management: Separation of Leadership and Executive Concepts. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115008175/pdf?md5=973a8aff92195db882d8520794e59c46&pid=1-s2.0-S2212567115008175-main.pdf>, Acesso em: 03/01;2022

VASCONCELOS, M. F. As práticas de gestão e liderança diante da crise do Coronavírus – um estudo de caso em supermercados de Fortaleza. Disponível em: <http://repositorio.unifametro.edu.br/handle/123456789/534>, Acesso em: 20/12;2021.

VERGARA, Sylvia C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

VICENTINI, D. H.; PIZZUTTI, J. H. A influência da liderança em tempos de crise. *Revistas.Unilago.edu.br*, 2018. Disponível em: <http://revistas.unilago.edu.br/index.php/revista-cientifica/article/download/83/63>, Acesso em: 02/01;2022.

VOLPATO, A.C. *Psicoterapias: abordagens atuais*. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 1998

WILLINK, J.; BABIN, L. *Extreme Ownership: How U.S. Navy SEALs Lead and Win*. First edition. New York: St. Martin's Press, 2015.